

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (PRINT): 2786-8273

ISSN (ONLINE): 2786-8281

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 13, 2026



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Красєвський Володимир Миколайович, доктор економічних наук, професор, декан факультету податкової справи, обліку та аудиту, Державний податковий університет (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-3513-3666>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-6040-2018>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216492116>

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Скорик Марина Олегівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики, Державний податковий університет (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-3291-706X>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1891095>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59674875300>

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Беліська Яніна Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових технологій та бізнесу, Національний університет «Київський авіаційний інститут» (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ELT-9706-2022>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36068854900>

Варадардж Аравамудхан, доктор філософії, MBA, MPhil, професор Аллайанської школи бізнесу, Університет Аллайанс (Індія)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-0482-7369>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HPH-6759-2023>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203412258>

Варналій Захарій Степанович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-6479-6154>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAA-7256-2019>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57190445204>

Дяченко Світлана Анатоліївна, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-5905-4607>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JNT-6317-2023>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58033651300>

Залізко Василь Дмитрович, доктор економічних наук, професор, директор ТОВ «Міжнародний інноваційний центр» (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-5362-8270>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/73371710>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57213012962>

Карпенко Лідія Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічної служби та права, Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-2888-2477>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1033807>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204624781>

Кожина Алла Василівна, доктор наук з державного управління, професор, заступник директора з наукової роботи, професор кафедри євроінтеграційної політики, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-5697-8145>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAJ-6145-2021>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216210521>

Коляда Тетяна Анатоліївна, кандидат економічних наук, с.н.с., доцент, професор кафедри фінансових технологій та бізнесу, Національний університет «Київський авіаційний інститут» (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1574-4446>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-2474-2018>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207811486>

Лазебник Лариса Леонідівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування, Державний податковий університет (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-2234-4093>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/10657877>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219597894>

Метелиця Володимир Михайлович, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри обліку та аудиту, Державний податковий університет (Україна)
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-0795-0215>
ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/52141291>
SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58813364000>

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

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-7448-6101>

ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/54277790>

SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219012773>

Патцельт Олена Володимирівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (Україна)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4876-3563>

ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-3392-2018>

SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57208315807>

Савченко Алла Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту, Державний податковий університет (Україна)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-1871-7555>

ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-9718-2020>

SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=60017329800>

Ткаченко Наталія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, директор, Інститут післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-6312-4586>

ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/933861>

SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58764652600>

Ткачова Наталія Миколаївна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-6650-0126>

ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2515097>

SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221050329>

Циклашвілі Натела, доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та бізнесу, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0638-7376>

ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2535044>

SCOPUS author ID <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210798926>

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Державного податкового університету (протокол від 29.04.2026 р. № 15)

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 8)

Спеціальності: С1 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; С3 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](http://www.journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy)

ЗМІСТ

Lilia Bublyk, Olena Leshchyshyn INNOVATIVE APPROACHES TO FORMING A COMPANY'S COMPETITIVE STRATEGY.....	10
Варченко О.М., Паска І.М., Юхименко П.І. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	15
Ганусич В.О., Лоскоріх Г.Л., Потоки Г.Ф. АНАЛІЗ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПРИРОДООХОРОННІ ЗАХОДИ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	22
Nadiia Davydenko, Nataliia Kozii GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE FINANCING AMIDST THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S FINANCIAL MARKET.....	30
Давиденко С.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	35
Динчев С.С. РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ВІДНОВЛЕННЯ ВТРАЧЕНОГО В РЕЗУЛЬТАТІ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ БІЗНЕСУ.....	42
Захаркіна Л.С. ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА КОМПЛАЄНСУ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ КОГНІТИВНИХ ВИКРИВЛЕНЬ, ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ І ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ.....	49
Каламан О.Б., Харенко Д.О., Халілова-Чуваєва Ю.О. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	55
Князь О.В. АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО РІШЕНЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ПІДТРИМЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	61
Козарезенко Л.В., Гейко О. Я. ФІНАНСОВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	68
Колісник О.П., Даниленко С.В. ОЦІНКА ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ТА УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ: СУЧАСНІ МЕТОДИ І ПРАВОВИЙ АСПЕКТ.....	76
Коритько Д.Г. ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ УМОВИ РОЗВИТКУ АДИТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ.....	83
Краєвський В.М., Грищук Г.В., Дружинська Н.С. ДЕТЕРМІНАНТИ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ КОНТРОЛЮ ТА РИНКОВИХ ПОКАЗНИКІВ.....	90
Краля В.Г., Гіржева О.М., Міненко С.І. ПРОЗОРИСТІСТЬ ТА ДОВІРА В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ: РОЛЬ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ І ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ.....	96

Кретов Д.Ю., Моховіков С.О. ОЦІНКА РІВНЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ.....	102
Криворучко Г.В., Гетьман О.О. СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У МЕЖАХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИНЕРГЕТИЧНИХ СИСТЕМ.....	107
Кришталь Г.О. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	115
Кудирко О.М. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	120
Лобунець А.В., Желізняк Р.Й. ФІНАНСОВІ КРИЗИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	125
Маслак Н.Г., Маслак О.М. ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ РЕЄСТР ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗПОДІЛУ БЮДЖЕТНИХ СУБСИДІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....	130
Iulian Muntean INSTRUMENTS FOR ENHANCING TAX DISCIPLINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: INTEGRATING REGULATORY AND BEHAVIORAL APPROACHES (EVIDENCE FROM THE EU AND UKRAINE).....	137
Новак У.П., Мандрик В.О., Говда Г.А. ВПЛИВ МАКРОФІНАНСОВИХ ЧИННИКІВ ФІНАНСОВОГО РИНКУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	141
Палант О.Ю., Приймак В.О. ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА КОМУНАЛЬНОГО ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ.....	149
Палей Д.А. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕДИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД.....	156
Рисін М.В., Бабич О.О., Костецька Т.П. МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	161
Розмарина А.Л., Колонтай С.М., Смірнова К.В. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	167
Серватинська І.М. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ: АНАЛІЗ КОЕФІЦІЄНТНОГО ПІДХОДУ ТА КЛЮЧОВИХ СУБ'ЄКТІВ ІНВЕСТИВАННЯ.....	173
Таран С.Ф., Пілевич Д.С. ДОМІНАНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	180

Філюк Г.М., Колоша В.В., Минчинська І.В.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В VANI-СВІТІ:

ВІД АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЕКОСИСТЕМНОЇ АНТИКРИХКОСТІ.....186

Чижиков В.В.

КЛАСИФІКАЦІЯ КРИПТОАКТИВІВ ТА ОПЕРАЦІЙ З НИМИ:

ПОБУДОВА МАТРИЦІ ВІДПОВІДНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ

ПОДАТКОВОГО АНАЛІЗУ.....192

Швабій К.І.

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

В УМОВАХ ВІЙНИ.....199

Яценко О.М.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

МІЖНАРОДНОГО АГРОТРЕЙДИНГУ.....205

CONTENTS

Lilia Bublyk, Olena Leshchyshyn

INNOVATIVE APPROACHES TO FORMING A COMPANY'S
COMPETITIVE STRATEGY.....10

Olha Varchenko, Ihor Paska, Petro Yukhymenko

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE RESEARCH
OF DIGITAL ECOSYSTEMS IN THE MODERN ECONOMY.....15

Veronika Hanusych, Gabriella Loskorikh, Gabor Pataki

ANALYSIS OF CAPITAL INVESTMENTS IN ENVIRONMENTAL PROTECTION
MEASURES IN ZAKARPATTIA REGION WITHIN THE FRAMEWORK
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROVISION.....22

Nadiia Davydenko, Nataliia Kozii

GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE FINANCING
AMIDST THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S FINANCIAL MARKET.....30

Serhii Davydenko

DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER OF INNOVATION
CONTROLLING ADVANCEMENT IN ENTERPRISES.....35

Serhiy Dynchev

DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR RESTORING BUSINESSES
LOST AS A RESULT OF MILITARY ACTIONS.....42

Liudmyla Zakharkina

BEHAVIORAL DETERMINANTS OF TAX PLANNING
AND CORPORATE COMPLIANCE: THE ROLE OF COGNITIVE BIASES,
TAX RISKS, AND DIGITAL SOLUTIONS.....49

Olga Kalaman, Dmytro Kharenko, Yuliia Khalilova-Chuvaieva

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TOOLS
IN THE SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS
OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES.....55

Oleh Kniaz

ADAPTATION OF ENTERPRISES TO THE DECISIONS
OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS AND STATE POLICY
IN SUPPORTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT DURING THE WAR.....61

Liudmyla Kozarezenko, Oleksandr Heiko

THE FINANCIAL COMPONENT OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT
IN UKRAINE UNDER SOCIAL AND ECONOMIC TRANSFORMATIONS.....68

Olena Kolisnyk, Sofia Danylenko

ASSESSMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE AND RESERVE MANAGEMENT:
MODERN METHODS AND LEGAL ASPECTS.....76

Dmytrii Korytko

ECONOMIC DETERMINANTS AND INVESTMENT CONDITIONS
FOR THE DEVELOPMENT OF ADDITIVE TECHNOLOGIES
IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY.....83

Volodymyr Kraevskyi, Hanna Hryshchuk, Nataliia Druzhynska

DETERMINANTS OF AUDIT QUALITY IN UKRAINE:
ANALYSIS BASED ON QUALITY CONTROL RESULTS
AND MARKET INDICATORS.....90

Viktoriia Kralia, Olga Girzheva, Sofia Minenko TRANSPARENCY AND TRUST IN THE ENVIRONMENT OF ELECTRONIC GOVERNMENT: THE ROLE OF PUBLIC COMMUNICATIONS AND GOVERNMENT INSTITUTIONS.....	96
Dmytro Kretov, Sergey Mokhovikov ASSESSMENT OF THE LEVEL OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF DOMESTIC BANKS.....	102
Hanna Kryvoruchko, Olha Hetman STRATEGIC TOOLKIT FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES WITHIN THE LIMITS OF INTELLECTUAL SYNERGIC SYSTEMS.....	107
Halyna Kryshtal ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING OF THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ENTERPRISE PRODUCTIVITY IN A TRANSFORMATIONAL ECONOMY.....	115
Olena Kudyenko MODERN APPROACHES TO ACCOUNTING AND ANALYSIS OF THE COST OF FINISHED PRODUCTS.....	120
Anastasia Lobunets, Roman Zhelizniak FINANCIAL CRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: COMPARATIVE ANALYSIS AND CONSEQUENCES FOR THE ECONOMY OF UKRAINE.....	125
Nataliia Maslak, Oleksandr Maslak THE STATE AGRARIAN REGISTER AS A TOOL FOR IMPROVING THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF BUDGET SUBSIDY DISTRIBUTION IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR.....	130
Iulian Muntean INSTRUMENTS FOR ENHANCING TAX DISCIPLINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: INTEGRATING REGULATORY AND BEHAVIORAL APPROACHES (EVIDENCE FROM THE EU AND UKRAINE).....	137
Ulyana Novak, Vasyl Mandryk, Halyna Hovda THE IMPACT OF MACROFINANCIAL FACTORS OF THE FINANCIAL MARKET ON THE FINANCIAL RESULTS OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES IN UKRAINE.....	141
Oleksii Palant, Vladyslav Pryimak ECONOMIC MODEL OF INTERACTION BETWEEN ENTREPRENEURSHIP AND MUNICIPAL PUBLIC TRANSPORT.....	149
Dmytro Paley ANALYSIS OF THE MARKET ENVIRONMENT OF MEDICAL ENTERPRISES FUNCTIONING DURING A CRISIS PERIOD.....	156
Mariia Rysin, Oleksandr Babych, Tetiana Kostetska MACROECONOMIC ANALYSIS OF THE STATE'S FISCAL POLICY IN WARTIME.....	161
Albina Rozmaryna, Svitlana Kolontai, Kateryna Smirnova MODERN ASPECTS OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION.....	167
Inna Servatynska FINANCIAL STRATEGY FOR REAL ESTATE DEVELOPMENT: AN ANALYSIS OF THE RATIO APPROACH AND KEY INVESTMENT ENTITIES.....	173

Serhii Taran, Dmytro Pilevych

DOMINANTS OF DIGITALIZATION OF ACCOUNTING
AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT
OF ACTIVITIES OF SMALL BUSINESS ENTITIES.....180

Halyna Fyliuk, Vasylyna Kolosha, Iryna Mynchynska

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE BANI WORLD:
FROM ADAPTIVE MANAGEMENT TO ECOSYSTEM RESILIENCE.....186

Volodymyr Chyzhykov

CLASSIFICATION OF CRYPTO-ASSETS AND RELATED TRANSACTIONS:
BUILDING A COMPLIANCE MATRIX AS A TAX ANALYSIS TOOL.....192

Kostiantyn Shvabii

THE KEY STATE TAX POLICY PROBLEMS UNDER CONDITIONS OF WAR.....199

Oleksandr Iatsenko

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING
INTERNATIONAL AGRICULTURAL TRADING.....205

UDC 658.64

JEL M10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-1>**Lilia Bublyk**

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Organisational Management,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5886-1440>

Бублик Л.Я.

Національний університет «Львівська політехніка»

Olena Leshchyshyn

Student,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1688-2777>

Лещишин О.А.

Національний університет «Львівська політехніка»

INNOVATIVE APPROACHES TO FORMING A COMPANY'S COMPETITIVE STRATEGY

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Abstract. Introduction. Modern enterprises operate in a highly dynamic and competitive environment requiring innovative and flexible strategic approaches. **Purpose.** The study aims to analyze innovative tools and methods for forming effective competitive strategies. **Methods.** Comparative analysis, systematization, and logical modeling were applied to identify key trends and tools. **Results.** Digitalization, artificial intelligence, big data analytics, and business model innovation significantly enhance adaptability, efficiency, and competitiveness of enterprises. **Conclusion.** Innovation is a crucial factor for sustainable development and effective strategic management in the modern economy.

Keywords: competitive strategy; innovation; digitalization; artificial intelligence; big data; strategic management; competitiveness.

Анотація. У статті досліджено інноваційні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства в умовах високодинамічного ринкового середовища та посилення глобальної конкуренції. Встановлено, що сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін, що зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до стратегічного управління у напрямі більш гнучких, адаптивних і технологічно орієнтованих моделей. Обґрунтовано, що ключовими факторами формування конкурентних переваг виступають цифровізація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, аналіз великих даних, автоматизація операційної діяльності та персоналізація взаємодії з клієнтами. У роботі проаналізовано сучасні тенденції розвитку підприємств, зокрема впровадження інноваційних стратегічних інструментів, таких як agile-методології, цифрові платформи, мережеві бізнес-моделі та клієнтоорієнтовані стратегії. Методологічну основу дослідження становлять методи порівняльного аналізу, узагальнення, систематизації та логічного моделювання, що дозволило ідентифікувати найбільш ефективні підходи до стратегічного розвитку підприємств у цифровій економіці. Встановлено, що впровадження інноваційних підходів забезпечує підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, сприяє зміцненню їх конкурентних позицій, а також формує передумови для довгострокового економічного зростання. Доведено, що ефективною поєднання технологічних інструментів і стратегічного управління дозволяє підприємствам швидше реагувати на виклики ринку та формувати стійкі конкурентні переваги. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів у процесі розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємств різних галузей. Зроблено висновок, що інновації в сучасних умовах є не додатковою перевагою, а необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: конкурентна стратегія; інновації; цифровізація; штучний інтелект; великі дані; стратегічне управління; конкурентоспроможність.

Statement of the problem. The formation of a competitive strategy has become increasingly complex in the context of rapid technological development, market volatility, and intensifying global competition. Traditional strategic approaches, which were previously based on stable market conditions and predictable consumer behavior, are no longer sufficient to ensure sustainable business development.

Modern enterprises face numerous challenges, including digital disruption, the acceleration of innovation cycles, increasing customer expectations, and the necessity to adapt to continuously changing external environments. At the same time, many companies still rely on outdated strategic models that lack flexibility and fail to incorporate innovative tools and technologies.

As a result, there is a growing need to rethink the principles of competitive strategy formation through the integration of innovative approaches. These approaches should focus not only on cost leadership or differentiation but also on the ability to quickly respond to changes, leverage digital technologies, and create unique value propositions.

Analysis of recent research and publications. The issue of forming a competitive strategy has been extensively studied in both classical and contemporary economic literature. Foundational contributions were made by Michael Porter [1], who developed the concepts of competitive advantage through cost leadership, differentiation, and focus strategies. His work remains a cornerstone of strategic management theory.

In the context of modern economic transformations, researchers increasingly emphasize the importance of innovation-driven approaches. Henry Chesbrough [2] highlights the concept of open innovation, which enables firms to integrate external knowledge into their strategic development. Similarly, David Teece [3] focuses on dynamic capabilities as a key factor in adapting enterprises to rapidly changing environments.

Contemporary studies also underline the growing impact of digital transformation on competitive strategies. Scholars such as Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee [4] analyze how artificial intelligence, big data, and digital platforms reshape business models and competitive positioning.

At the same time, Ukrainian researchers actively contribute to the development of this field by examining issues related to innovation management, enterprise digitalization, and strategic adaptation to unstable economic conditions. In particular, scholars such as O. Amosha, V. Heiets, and L. Fedulova [5–7] emphasize innovation-driven development, strategic flexibility, and the role of institutional factors in shaping competitive strategies.

Ukrainian studies primarily focus on the adaptation of enterprises to crisis conditions, the implementation of innovative solutions, digital transformation, and the enhancement of competitiveness in the context of globalization. However, despite the significant body of research, there is still a lack of comprehensive approaches that integrate classical strategic frameworks with modern digital and innovative tools.

The purpose of this article is to investigate innovative approaches to forming a company's competitive strategy in modern economic conditions characterized by rapid technological change and increasing market competition.

The study aims to identify key trends in the development of strategic management, analyze the role of innovation, digital technologies, and data-driven solutions in shaping competitive advantages, and determine the most effective tools for enhancing enterprise competitiveness.

In addition, the article seeks to develop practical recommendations for enterprises regarding the implementation of innovative approaches in the process of strategic planning and management.

Research methods. This study is based on a comprehensive methodological approach aimed at analyzing innovative approaches to forming a company's competitive strategy in a dynamic economic environment. The research applies a combination of qualitative and analytical methods to ensure the validity and reliability

of the obtained results. The comparative analysis method was used to identify the differences between traditional and innovative approaches to competitive strategy formation. This method made it possible to determine key distinctions in terms of flexibility, technological integration, and responsiveness to market changes.

The method of generalization was applied to synthesize existing theoretical and practical developments in the field of strategic management and digital transformation. This allowed the identification of common patterns and trends in the use of innovative strategic tools.

The systematization method was used to classify innovative approaches, technologies, and strategic instruments, including digital platforms, artificial intelligence, big data analytics, and agile methodologies. As a result, the main components of innovative competitive strategies were structured into a coherent framework.

In addition, elements of structural analysis were used to assess the relative importance of innovative factors in shaping competitive advantage. The combination of these methods ensured a comprehensive analysis of the research problem and provided a solid foundation for developing practical recommendations for enterprises. The methodological approach is consistent with the objectives of the study and allows for the replication of results in similar research contexts.

Presentation of the main research material. The formation of a competitive strategy in modern enterprises is increasingly influenced by rapid technological advancements, digital transformation, and the growing importance of innovation as a key driver of business success. In contrast to traditional strategic approaches, which were primarily based on stable market conditions and long-term planning, modern companies must operate in highly dynamic and uncertain environments.

One of the most significant shifts in strategic management is the transition from static to adaptive strategies. Enterprises are no longer able to rely solely on predefined long-term plans, as market conditions, consumer behavior, and technological trends change rapidly. Instead, companies are adopting flexible strategic models that allow them to respond quickly to external changes and continuously adjust their competitive positioning.

A crucial component of innovative competitive strategies is digital transformation. The integration of digital technologies into business processes enables enterprises to optimize operations, reduce costs, and improve decision-making. Technologies such as artificial intelligence, big data analytics, and cloud computing play a central role in this transformation. They allow companies to process large volumes of data, identify patterns, and predict market trends, which significantly enhances strategic planning.

Another important aspect is the shift towards customer-centric strategies. Modern enterprises increasingly focus on creating personalized value for customers by analyzing their preferences, behavior, and expectations. This approach not only improves customer satisfaction but also strengthens brand loyalty and competitive advantage. Personalization, supported by digital tools, becomes a key differentiator in highly competitive markets.

Furthermore, innovative approaches to competitive strategy formation include the development of network-based business models. Instead of operating as isolated entities, companies increasingly form partnerships and

collaborative networks that create additional value for all participants. Such collaborative structures allow enterprises to expand their capabilities, access new markets, and accelerate innovation processes.

Overall, the implementation of innovative approaches enables enterprises to enhance their adaptability, improve operational efficiency, and build sustainable competitive advantages. These transformations fundamentally redefine the principles of strategic management, shifting the focus from stability to flexibility, from competition to collaboration, and from standardization to personalization.

An important dimension of innovative competitive strategy formation is the integration of data-driven decision-making into strategic management processes. In modern conditions, enterprises increasingly rely on data analytics to support strategic choices, reduce uncertainty, and improve the accuracy of forecasts. The use of big data allows companies to analyze customer behavior, identify emerging market trends, and detect potential risks at early stages.

In this context, artificial intelligence plays a crucial role as a tool for enhancing strategic flexibility. AI-based systems enable enterprises to automate decision-making processes, optimize resource allocation, and improve operational efficiency. For example, predictive analytics can be used to forecast demand fluctuations, while machine learning algorithms can optimize pricing strategies and marketing campaigns. As a result, companies gain the ability to respond more effectively to market changes and maintain a strong competitive position.

Another key innovative approach is the implementation of agile methodologies in strategic management. Originally developed in the field of software development, are now widely applied in business strategy formation. These approaches emphasize iterative planning, rapid testing of ideas, and continuous improvement. This allows enterprises to minimize strategic risks and adapt quickly to changes in the external environment.

At the same time, sustainability and environmental responsibility are becoming increasingly important components of competitive strategy. Modern consumers and stakeholders pay significant attention to the social and environmental impact of business activities. Therefore, companies that integrate sustainable practices into their strategies not only improve their reputation but also gain long-term competitive advantages.

The effectiveness of innovative approaches can be assessed through key performance indicators such as market share growth, customer retention rate, innovation

output, and operational efficiency. Empirical observations indicate that enterprises actively implementing digital and innovation-driven strategies demonstrate higher adaptability and resilience compared to those relying on traditional models.

Thus, the integration of data analytics, artificial intelligence, agile methodologies, and sustainability principles forms a comprehensive framework for building a modern competitive strategy. These elements collectively enhance the strategic capabilities of enterprises and enable them to succeed in highly competitive and rapidly changing markets.

A comparative analysis of traditional and innovative approaches to forming a company's competitive strategy shows that the main difference lies in the level of flexibility, speed of response, and the role of technology in managerial decision-making. Traditional strategies were usually based on long-term planning, relatively stable market conditions, and clearly defined competitive positions. Such approaches were effective in environments where changes occurred gradually and enterprises had enough time to adapt.

However, in the modern business environment, these approaches are often insufficient. The growing pace of innovation, digital disruption, and changing consumer preferences require enterprises to move toward more flexible and adaptive strategic models. Innovative approaches do not reject the principles of strategic planning, but they significantly transform them by integrating digital tools, real-time analytics, rapid experimentation, and cross-functional collaboration.

One of the main advantages of innovative strategy formation is the ability to quickly identify market opportunities and threats. While traditional strategies often rely on historical data and periodic strategic reviews, innovative strategies use continuous monitoring, predictive analytics, and customer feedback in real time. This enables enterprises not only to react to changes but also to anticipate them.

Another substantial distinction concerns the source of competitive advantage. In traditional models, advantage was often built through lower costs, scale of production, or product differentiation. In innovative models, competitive advantage increasingly emerges from speed, customization, innovation capacity, digital integration, and the ability to create long-term customer value.

The data presented in Table 1 clearly demonstrate that innovative approaches provide enterprises with significantly broader opportunities for adaptation and long-term development. Unlike traditional models, which

Table 1

Comparative characteristics of traditional and innovative approaches to forming a company's competitive strategy

Criterion	Traditional approach	Innovative approach
Strategic focus	Long-term stability	Flexibility and adaptability
Basis for decision-making	Historical data, previous experience	Real-time data, analytics, forecasting
Response to market changes	Slow, periodic	Fast, continuous
Role of technology	Supporting function	Core strategic resource
Source of competitive advantage	Cost reduction, scale, differentiation	Innovation, personalization, digital integration
Customer interaction	Standardized	Customer-oriented and personalized
Management model	Hierarchical	Agile, cross-functional
Innovation role	Additional element	Central element of strategy

Source: compiled by the authors

mainly focus on stability and cost efficiency, innovative strategies emphasize flexibility, speed of decision-making, customer orientation, and the active use of technology. This confirms that in the current economic environment, competitiveness increasingly depends not only on available resources but also on the enterprise's ability to transform them into innovative strategic advantages.

An essential component of innovative competitive strategy formation is the ability of enterprises to integrate multiple strategic tools into a coherent system. In modern practice, companies rarely rely on a single approach; instead, they combine various innovative instruments to achieve maximum efficiency and adaptability.

One of the most effective tools is the use of digital platforms, which serve as a basis for integrating business processes, customer interactions, and partner networks. Digital platforms enable enterprises to create value not only through their own resources but also through the participation of external stakeholders. This significantly expands market opportunities and accelerates innovation processes.

Another important direction is the implementation of omnichannel strategies. Enterprises increasingly interact with customers through multiple channels, including online platforms, social media, mobile applications, and offline points of sale. The integration of these channels ensures a seamless customer experience, which becomes a critical factor in maintaining competitiveness [8].

Innovation in organizational structure also plays a significant role. Companies are moving away from rigid hierarchical models toward more flexible, decentralized, and project-based structures. This allows for faster decision-making, better communication, and more efficient use of human resources. Cross-functional teams, in particular, contribute to the generation of innovative ideas and their rapid implementation.

At the same time, the importance of continuous learning and knowledge management is growing. Enterprises that invest in employee development, digital skills, and innovation culture demonstrate higher levels of competitiveness. Knowledge becomes a strategic resource that directly influences the ability of a company to generate and implement new ideas.

To illustrate the impact of innovative approaches on enterprise performance, it is appropriate to consider key indicators of strategic effectiveness. In practice, companies that actively implement digital and innovation-driven strategies tend to demonstrate higher growth rates, improved customer retention, and increased operational efficiency. These results confirm the direct relationship between the level of innovation and the overall competitiveness of the enterprise.

To further substantiate the theoretical conclusions and illustrate the relative importance of key innovative factors, it is appropriate to consider their impact on the formation of competitive advantage.

In practical terms, the influence of various innovation-driven components is not uniform [9]. Some factors play a more decisive role in shaping strategic outcomes, while others act as supporting elements that enhance overall performance. Therefore, evaluating the relative contribution of these factors allows for a more structured understanding of how innovative strategies influence enterprise competitiveness.

As illustrated in Figure 1, the impact of innovative factors on competitive advantage is distributed unevenly. Digitalization (30%) and data analytics combined with artificial intelligence (25%) demonstrate the highest influence, highlighting their crucial role in shaping modern strategic decisions and ensuring business adaptability.

Customer orientation (20%) also plays a significant role, as personalization and customer experience increasingly determine enterprise success in competitive markets. Organizational flexibility (15%) contributes to faster response to environmental changes and more efficient use of resources [10]. Meanwhile, sustainability (10%), although having a relatively lower immediate impact, remains essential for long-term strategic development and corporate reputation.

These results confirm that the effectiveness of a competitive strategy depends not only on individual innovative elements but also on their balanced integration within the enterprise's overall strategic framework.

Conclusions. The conducted research has demonstrated that innovative approaches to forming a company's

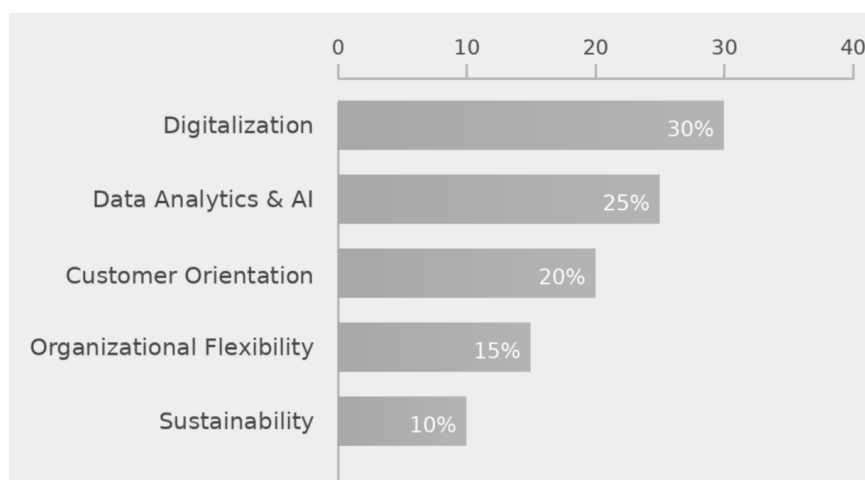


Figure 1. Impact of innovative factors on competitive advantage

Source: compiled by the authors

competitive strategy play a crucial role in ensuring sustainable development in modern economic conditions. The analysis confirms that traditional strategic models are no longer sufficient in the context of rapid technological change, increasing market volatility, and intensifying competition.

The study highlights that the integration of digital technologies, data analytics, artificial intelligence, and customer-oriented approaches significantly enhances the effectiveness of strategic decision-making. These factors enable enterprises to adapt more quickly to external changes, improve operational efficiency, and create long-term competitive advantages.

The results of the comparative analysis indicate that innovative strategies are characterized by greater flexibility, adaptability, and a stronger focus on value creation. In particular, digitalization and data-driven approaches have been identified as the most influential factors in shaping

competitive advantage, while organizational flexibility and sustainability play an important supporting role in ensuring long-term stability.

At the same time, the research emphasizes that the effectiveness of innovative strategies depends on the balanced integration of multiple elements rather than the isolated implementation of individual tools. Enterprises that successfully combine technological innovation, strategic flexibility, and customer orientation are more likely to achieve sustainable growth and maintain strong market positions.

Thus, it can be concluded that the transition to innovative approaches in competitive strategy formation is not only a response to current challenges but also a necessary condition for long-term enterprise success. Future research may focus on the quantitative assessment of innovation impact and the development of industry-specific strategic models.

References:

1. Porter Michael E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
2. Chesbrough Henry (2017). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press
3. Teece David J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
4. Brynjolfsson Erik, McAfee Andrew (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton & Company.
5. Heiets V. M. (2020). *Ekonomichnyi rozvytok ta innovatsiina polityka v Ukraini* [Economic development and innovation policy in Ukraine]. *Economy of Ukraine*, no. 5, pp. 4–18.
6. Amosha O. I. (2019). *Innovatsiyni rozvytok promyslovykh pidpriemstv Ukrainy* [Innovation development of industrial enterprises in Ukraine]. *Economic Herald of Donbas*, no. 2, pp. 12–19.
7. Fedulova L. I. (2021). *Tsyfrova transformatsiia pidpriemstv: vyklyky ta mozhlyvosti* [Digital transformation of enterprises: challenges and opportunities]. *Economics and Forecasting*, no. 3, pp. 25–37.
8. OECD (2022). *Digital Economy Outlook 2022*. Paris: OECD Publishing.
9. World Economic Forum (2023). *The Global Competitiveness Report*. Geneva.
10. McKinsey & Company (2022). *The State of AI in 2022 and its impact on business*.

Бібліографічний список:

1. Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2008.
2. Chesbrough H. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2017.
3. Teece D. J. *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford: Oxford University Press, 2018.
4. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York: W.W. Norton & Company, 2017.
5. Гесць В. М. Економічний розвиток та інноваційна політика в Україні. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 4–18.
6. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 12–19.
7. Федуллова Л. І. Цифрова трансформація підприємств: виклики та можливості. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 3. С. 25–37.
8. OECD. *Digital economy outlook 2022*. Paris: OECD Publishing, 2022.
9. World Economic Forum. *The global competitiveness report 2023*. Geneva, 2023.
10. McKinsey & Company. *The state of AI in 2022 and its impact on business*.

Дата надходження статті: 20.03.2026

Дата прийняття статті: 10.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 330.341.1:004.9

JEL C80, D85, L86, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-2>**Варченко О.М.**докторка економічних наук, професорка,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9090-0605>**Olha Varchenko**

Bila Tserkva National Agrarian University

Паска І.М.доктор економічних наук, професор,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4453-8905>**Ihor Paska**

Bila Tserkva National Agrarian University

Юхименко П.І.доктор економічних наук, професор,
Білоцерківський аграрний національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0677-1872>**Petro Yukhymenko**

Bila Tserkva National Agrarian University

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE RESEARCH OF DIGITAL ECOSYSTEMS IN THE MODERN ECONOMY

Анотація. Здійснено теоретичне узагальнення та обґрунтування методологічних підходів до дослідження цифрових екосистем у сучасній економіці. Визначено, що цифрові екосистеми виступають складними відкритими багаторівневими системами, у межах яких інтегруються економічні суб'єкти, цифрові платформи, дані, технологічна інфраструктура та інституційні механізми координації. Доведено, що традиційні підходи економічного аналізу наразі не забезпечують повного розкриття природи цифрових взаємодій, мережових ефектів, платформної логіки та механізмів спільного створення цінності. Обґрунтовано доцільність застосування комплексної методологічної рамки, що поєднує системний, структурно-функціональний, мережовий, платформний, інституційний, процесний і стратегічний підходи. Встановлено, що інтеграція зазначених підходів забезпечує цілісне пізнання архітектури цифрових екосистем, закономірностей їх розвитку, механізмів координації учасників і результативності функціонування.

Ключові слова: цифрові екосистеми, цифрова економіка, методологія дослідження, інституційний аналіз, платформа координації, стратегічний розвиток, створення цінності.

Abstract. Introduction. In the modern economy, digital transformation is driving the emergence of new models of interaction between economic entities, the state, consumers, and digital platforms. Under these conditions, digital ecosystems are becoming an important organizational and economic form that brings together economic agents, data, technological infrastructure, institutional rules, and coordination mechanisms. At the same time, the scientific literature lacks a unified approach to interpreting the essence of digital ecosystems, defining their boundaries, structural elements, and criteria for identification, which complicates their comprehensive study. **Purpose.** The purpose of this study is to develop the theoretical and methodological foundations for researching digital ecosystems in the modern economy by clarifying their essential characteristics, structural and functional parameters, and principles of formation and development, as well as justifying a holistic approach to analyzing their economic nature, the architecture interaction of actors, and functional role in the context of digital transformation. **Methods.** This study employs systemic, structural-functional, network, platform, institutional, process-based, and strategic approaches. The methodological foundation of the study is a theoretical synthesis of contemporary scientific approaches to the analysis of digital ecosystems. **Results.** The concept of a "digital ecosystem" has been clarified, and it has been demonstrated that traditional approaches to economic analysis do not allow for a full understanding of the nature of digital interactions, platform logic, network effects, and mechanisms of co-creation of value. The feasibility of developing a comprehensive methodological framework that integrates various analytical approaches into a unified research logic has been substantiated. The essential-categorical, structural, functional, strategic, and outcome levels of digital ecosystem analysis have been identified. A sequence of stages for their comprehensive study is proposed: from identifying the boundaries and participants of the ecosystem to assessing strategic effects, competitive advantages, and scaling opportunities. **Conclusion.** It has been demonstrated that digital ecosystems should be viewed as one of the leading forms of organization in the modern digital economy, and their study should be based on a comprehensive methodology. The practical significance of the proposed approach lies in its versatility and adaptability to the analysis of ecosystems of various

types and industry-specific orientations. The authors suggest that future research focus on developing applied tools for assessing the effectiveness of digital ecosystems, measuring network effects, digital trust, platform stability, and the impact of the ecosystem model on competitiveness, innovation, and sustainable economic development.

Keywords: digital ecosystems, digital economy, research methodology, institutional analysis, platform coordination, strategic development, value creation.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується комплексною цифровою трансформацією, що супроводжується формуванням нових моделей взаємодії між суб'єктами господарювання, державою, споживачами та цифровими платформами. За таких умов цифрові екосистеми постають як складні багаторівневі системні утворення, що забезпечують інтеграцію технологічних, економічних, інституційних і комунікаційних компонентів у єдине середовище функціонування та розвитку. Їхнє функціонування ґрунтується на мережевих ефектах, інтенсивному обміні даними, координації в межах цифрової платформи та інтеграції різномірних сервісів, що істотно змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, створення вартості та забезпечення конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження цифрових екосистем зумовлена їхньою здатністю виступати вагомим чинником структурної модернізації економіки, трансформуючи архітектуру ринків, бізнес-моделі, механізми прийняття управлінських рішень та формуючи нові джерела економічного зростання. Водночас складність, динамічність і міждисциплінарний характер цифрових екосистем ускладнюють наукове осмислення та потребують удосконалення методології дослідження. Традиційні підходи, сформовані в межах класичної економічної теорії не дають змоги повною мірою розкрити природу цифрових взаємодій, роль платформ, специфіку координації учасників, ефекти масштабування та мережевої взаємозалежності.

Проблема полягає у тому, що в сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності цифрових екосистем, структурних елементів, критеріїв ідентифікації та методів аналізу. Це зумовлює необхідність систематизації наявних теоретико-методологічних підходів і розроблення цілісного наукового підходу до дослідження цифрових екосистем як економічного явища. У зв'язку з цим особливою вагою набуває обґрунтування методологічних засад, які дозволять комплексно досліджувати процеси формування, розвитку, функціонування та трансформації цифрових екосистем у сучасній економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У новітніх українських дослідженнях цифрові екосистеми розглядаються переважно через призму цифрової трансформації, стратегічного управління, маркетингової адаптації та факторів успішного функціонування. Так, Т. С. Мішустіна наголошує на необхідності концептуально-методологічного осмислення екосистем в умовах цифрової трансформації та підкреслює важливість системного бачення екосистеми як багаторівневого утворення [1]. Д. В. Седіков акцентує увагу на факторах успіху цифрових екосистем, серед яких особливе значення мають узгодженість взаємодії учасників, інституційна підтримка та здатність до масштабування [2]. З. Пічкурова аналізує контекст цифрової економіки України, що є важливим для розуміння середовища, в якому формуються національні цифрові

екосистеми [3]. Науковці О. В. Мандич, Н. М. Бабко, Т. В. Устік, Н. В. Колодненко обґрунтовують важливість digital-стратегії як інструмента інтеграції цифрових рішень у діяльність компанії [4]. Сучасні праці розширюють цей підхід: класифікацію екосистемних стратегій бізнесу пропонує О. Левковець [8], Т. Мішустіна, В. Дубницький, І. Крабовський пов'язують функціонування екосистем із фактором цифрової зрілості [9], а В. Стадник і С. Наскальний формують науково-методичні засади побудови цифрової екосистеми бізнесу в контексті конкурентоспроможності [10].

У зарубіжному науковому дискурсі проблема дослідження цифрових екосистем має виразнішу методологічну структурованість. Так, М. Bejjani, L. Göcke, M. Menter систематизують літературу про цифрові підприємницькі екосистеми та пропонують узагальнену концептуальну рамку для їхнього аналізу [5]. К. Kayser, A. Telukdarie, S. P. Philbin розробляють модель цифрових стартап-екосистем, поєднуючи систематичний огляд літератури з прикладним моделюванням [6]. А. Florek-Paszkowska та А. Ujwary-Gil формують концепцію екосистеми цифрової сталості, у якій цифрову екосистему пов'язують із завданнями сталого інноваційного розвитку [7]. Базові теми проєктування цифрових платформених екосистем із бізнес-екосистемною перспективою узагальнюють Т. Goertler, M. Papert, I. Fischer, M. Schmidt [11], а А. Pigola, B. Fischer, G. H. S. M. de Moraes доводять, що цифрові підприємницькі екосистеми можуть суттєво впливати на економічні, соціальні та екологічні результати розвитку [12].

Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Так, наразі не розроблено уніфікованого підходу до визначення меж цифрової екосистеми як об'єкта економічного дослідження, недостатньо узгодженими є підходи до ідентифікації її структурних елементів і функціональних рівнів. Подальшого розвитку потребує також інтеграція теоретичних, мережевих, інституційних, платформних і прикладних підходів до аналізу в межах цілісної дослідницької логіки.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад дослідження цифрових екосистем у сучасній економіці через уточнення їхніх сутнісних характеристик, структурно-функціональних параметрів і принципів формування та розвитку, а також обґрунтування комплексного підходу до аналізу економічної природи, архітектури взаємодії суб'єктів і функціональної ролі в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. У роботі використано системний, структурно-функціональний, мережевий, платформний, інституційний, процесний і стратегічний підходи. Їх поєднання дало змогу дослідити цифрову екосистему як відкриту, динамічну та багаторівневу систему, у межах якої відбуваються координація учасників, обмін даними, масштабування цифрових сервісів і спільне створення цінності. Методологічною основою дослідження стало теоретичне узагаль-

нення сучасних наукових підходів до аналізу цифрових екосистем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрову екосистему доцільно розглядати як відкриту, динамічну, багаторівневу систему економічних суб'єктів, цифрових платформ, даних, технологічної інфраструктури, правил взаємодії та механізмів координації, що забезпечують спільне створення, обмін і привласнення цінності в цифровому середовищі. Відповідна система відрізняється від традиційних організаційних форм господарювання тим, що її цілісність забезпечується ієрархічним контролем, мережевими ефектами, сумісністю інтерфейсів, платформною логікою та багатосторонньою взаємодією учасників (рис. 1).

У методологічному аспекті дослідження цифрових екосистем має спиратися на декілька взаємодоповнювальних підходів. Перший – це системний підхід, який дає змогу розглядати екосистему як цілісну, елементи якої перебувають у множинних горизонтальних і вертикальних зв'язках. Системне бачення дозволяє виявити основу екосистеми, периферійні сегменти, точки входу нових учасників та механізми підтримання цілісності системи [1; 5; 6].

Наступним є структурно-функціональний підхід, відповідно до якого аналізують склад екосистеми та функції, які виконують її учасники: оркестрація, платформна координація, постачання комплементарних продуктів, генерація даних, сервісна підтримка, споживання та зворотний зв'язок [2; 8]. Третім є інституційний підхід, що акцентує увагу на правилах доступу, стандартах взаємодії, правах на дані, нормах конкуренції, механізмах довіри та регуляторному забезпеченні функціонування цифрових екосистем [3; 7; 12].

Важливого значення набуває мережевий підхід, відповідно до якого цифрові екосистеми розглядаються як мережеві системи взаємопов'язаних зв'язків, у межах яких формування цінності детермінується інтенсивністю, щільністю та конфігурацією міжсуб'єктних взаємодій. У межах такого підходу дослідження має зосереджуватися на ідентифікації вузлів мережі, головних

виконавців, каналів передачі інформації, ролі цифрової платформи як координатора та характеру мережових ефектів. Для сучасних екосистем характерна ситуація, коли зростання кількості учасників збільшує масштаб ринку, якісно змінює механізм створення вартості через комплементарність сервісів і даних [6; 11].

Варто зазначити, що не менш важливим є платформний підхід, відповідно до якого цифрова платформа розглядається як організаційно-технологічна основа екосистеми. Платформа забезпечує стандарти сумісності, правила доступу, модульність сервісів, механізми монетизації та збір аналітичних даних. У цьому контексті цифрова екосистема може трактуватися як розширення платформної моделі, де ключову роль відіграють транзакції, довгострокова взаємодія, оркестрація комплементарних рішень, інтеграція партнерів і розвиток інноваційного середовища [7; 10; 11].

Для економічного дослідження цифрових екосистем продуктивним є також процесний підхід, який дає змогу аналізувати екосистему в динаміці – від етапу формування до етапів масштабування, інституціоналізації, диверсифікації й трансформації. У такому випадку цифрова екосистема ідентифікується як процес безперервного узгодження інтересів, ролей, інструментів координації та джерел цінності. Особливо важливо це для сучасної економіки, де технологічні зміни, регуляторні зрушення та поведінкові моделі користувачів швидко змінюють конфігурацію ринкового середовища [2; 4; 9; 10].

Стратегічний підхід визначає довгострокову логіку розвитку цифрової екосистеми через забезпечення її відкритості, здатності до утримання учасників та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Комплексна методологічна рамка дослідження цифрових екосистем представлена на рис. 2.

На основі узагальнення сучасних підходів доцільно виокремити головні складові методологічного аналізу цифрових екосистем та графічно представити у вигляді концептуально-структурної моделі цифрової екосистеми (рис. 3).



Рис. 1. Схема концептуальної архітектури цифрової екосистеми

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 5; 7; 11]

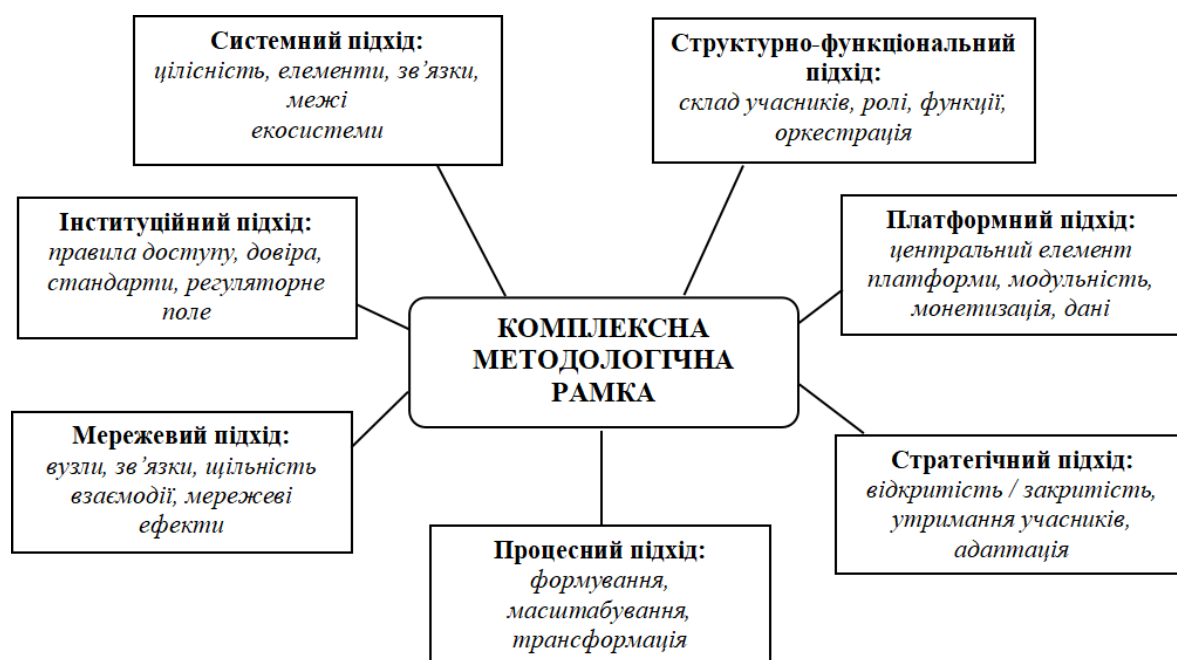


Рис. 2. Комплексна методологічна рамка дослідження цифрових екосистем

Джерело: розроблено авторами

По-перше, це сутнісно-категоріальний рівень, що передбачає уточнення поняття цифрової екосистеми, її відмежування від цифрової платформи, бізнес-мережі, кластеру, ланцюга створення вартості та цифрового ринку. На цьому рівні закладається коректність усього дослідження [1; 5; 8].

По-друге, це структурний рівень, у межах якого визначаються базовий компонент екосистеми, її учасники, цифрова інфраструктура, модулі, канали взаємо-

дії, зовнішні контури й регуляторне поле. Для багатьох сучасних екосистем характерною є наявність платформної основи, навколо якої групуються виробники комплементарних рішень, постачальники даних, інтегратори сервісів та кінцеві користувачі [2; 11].

По-третє, це функціональний рівень, який дає змогу виявити механізми координації, створення цінності, масштабування, залучення партнерів, підтримання цифрової довіри та перерозподілу вигод усередині еко-

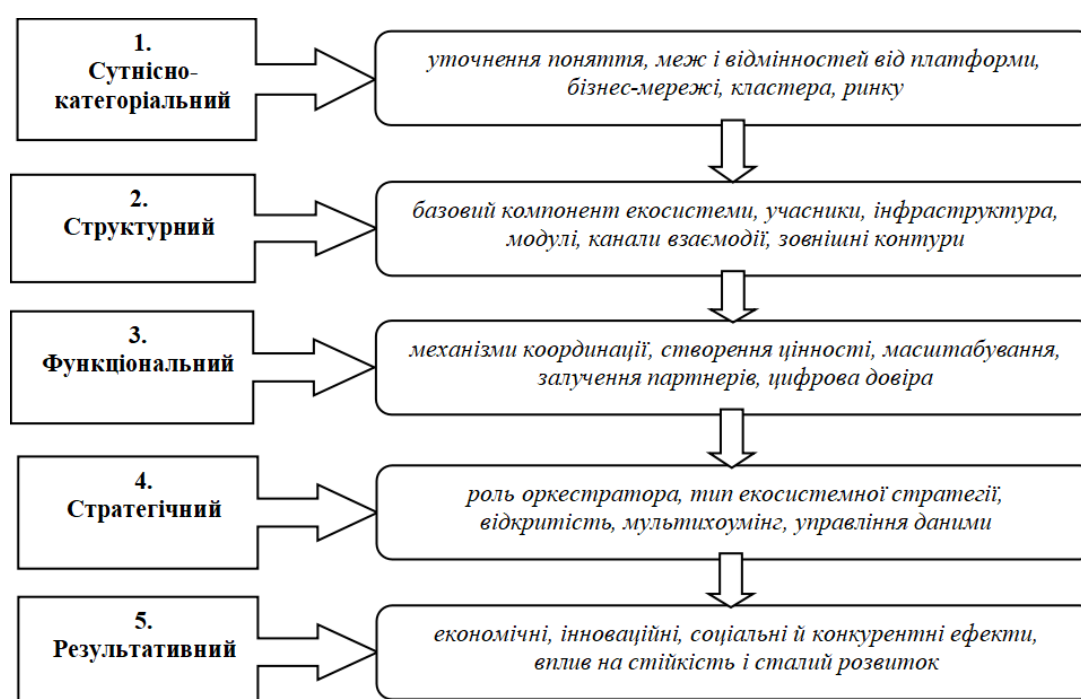


Рис. 3. Концептуально-структурна модель цифрової екосистеми

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 2; 6; 7–12]

системи. У цьому контексті важливо досліджувати економічні результати та логіку взаємозалежності учасників [10; 12].

По-четверте, це стратегічний рівень, де аналізується роль фокальної компанії або оркестратора, тип екосистемної стратегії, механізми відкритості/закритості, мультихоумінг, способи утримання учасників, принципи управління даними та інструменти цифрової адаптації [9].

По-п'яте, це результативний рівень, який передбачає оцінювання економічних, інноваційних, соціальних і конкурентних ефектів функціонування екосистеми. Зарубіжні дослідження свідчать, що цифрові підприємницькі екосистеми можуть впливати не лише на ринкову результативність, а й на інші параметри сталого розвитку та враховувати зниження нерівності, технологічну інклюзію та стійкість до зовнішніх шоків [7].

Отже, для сучасного економічного аналізу оптимальним є комплексний методологічний підхід, який інтегрує системний, мережевий, платформний, інституційний, процесний і стратегічний виміри дослідження. Такий підхід дає змогу описати цифрову екосистему, пояснити її внутрішню логіку, закономірності розвитку, умови стійкості та фактори результативності. Його перевага полягає в тому, що цифрова екосистема аналізується одночасно як структура, процес, середовище взаємодії, механізм координації та модель створення цінності [1; 5].

У прикладному аспекті комплексний підхід дозволяє сформувати послідовність етапів проведення комплексного дослідження цифрової екосистеми (рис. 4).

Так, на першому етапі відбувається ідентифікація меж екосистеми та її основних учасників. На другому визначається функціонально-інтеграційний центр платформи, канали взаємодії та обміну даними. Аналіз функцій учасників, мережних ефектів і спільної цінності. Оцінювання інституційних умов, довіри, безпеки та правил доступу. Визначення стратегічних ефектів, масштабування і конкурентних переваг.

на третьому етапі. Далі, на четвертому етапі, оцінюються інституційні умови, правила доступу, механізми довіри, безпеки та управління даними. Стратегічні ефекти, конкурентні переваги, можливості масштабування й обмеження подальшого розвитку визначаються на п'ятому, остаточному етапі [2; 8–11].

Вважаємо, що суттєвою перевагою запропонованого підходу є його функціональна спроможність для аналізу цифрових екосистем різного типу: підприємницьких, платформних, маркетингових, інноваційних, галузевих і міжгалузевих. Це набуває особливого значення для сучасної економіки, в якій екосистемна логіка дедалі ширше охоплює фінансову сферу, торгівлю, логістику, промисловість, агробізнес, сферу послуг та державне управління. Водночас універсальність не виключає необхідності адаптації набору методів залежно від сектора, ступеня цифрової зрілості, рівня регуляторної визначеності та масштабу екосистеми.

Таким чином, дослідження цифрових екосистем у сучасній економіці потребує комплексної методології, що не зводиться до використання одного підходу чи окремого аналітичного інструменту. Її ефективність визначається здатністю поєднати різні аналітичні оптики в єдину дослідницьку рамку, яка враховує економічну природу екосистеми, архітектуру взаємодії суб'єктів, роль цифрових платформ, вплив мережних ефектів, інституційні обмеження та результативність цифрової координації.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать, що цифрові екосистеми виступають однією з провідних організаційно-економічних форм сучасної цифрової економіки та забезпечують інтеграцію суб'єктів господарювання, цифрових платформ, даних, технологічної інфраструктури й інституційних механізмів координації. Обґрунтовано, що цифрову екосистему доцільно розглядати як відкриту, динамічну, багаторівневу систему взаємодії, у якій ство-

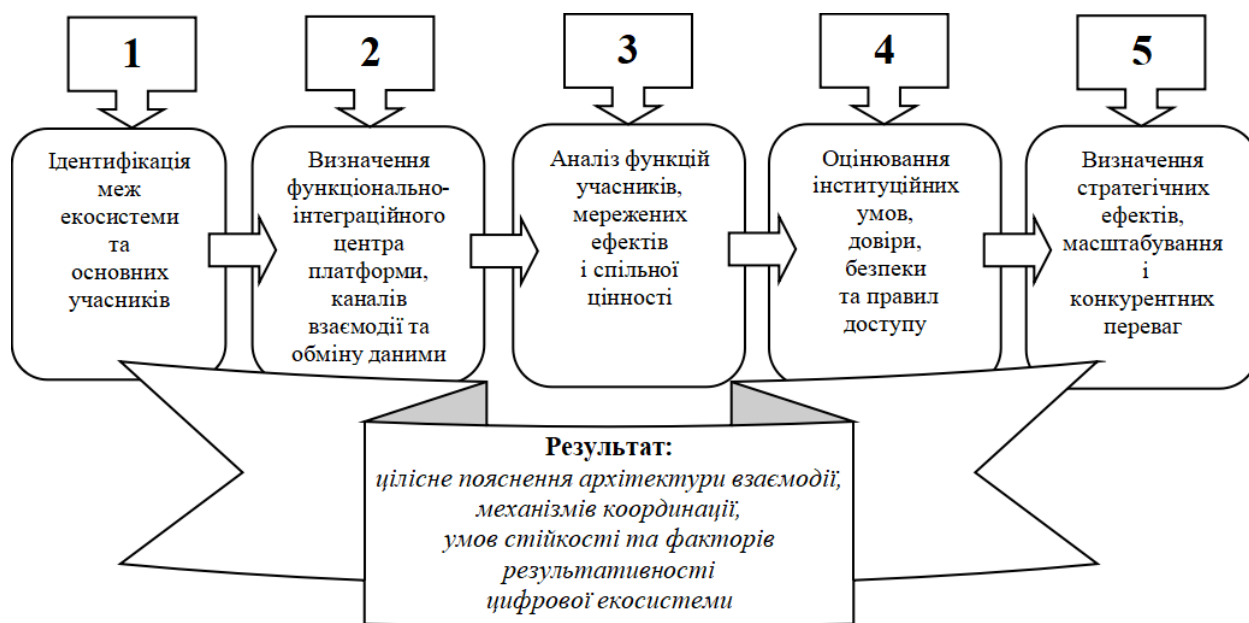


Рис. 4. Послідовність етапів проведення комплексного дослідження цифрової екосистеми

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 8–11]

рення цінності здійснюється на основі мережових ефектів, платформної координації, обміну даними та комплементарності функцій її учасників. У дослідженні доведено обмеженість традиційних економічних підходів у характеристиці природи цифрових екосистем, що обумовлює необхідність застосування комплексної методології, спроможної інтегрувати аналіз їхньої структурної складності, процесної динаміки, інституційних рамок та стратегічної багатовимірності. Узагальнення наукових підходів дало змогу обґрунтувати доцільність інтеграції системного, структурно-функціонального, мережевого, платформного, інституційного, процесного та стратегічного підходів у єдину методологічну рамку дослідження цифрових екосистем. Визначено, що відповідна рамка

забезпечує можливість комплексного аналізу сутнісних характеристик цифрової екосистеми, її архітектури, функцій учасників, механізмів координації, умов масштабування та результативності функціонування. Практична цінність запропонованого підходу полягає в його універсальності та адаптивності до дослідження цифрових екосистем різного типу й галузевої спрямованості. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно спрямовувати на розроблення прикладного інструментарію оцінювання ефективності цифрових екосистем, методів вимірювання мережових ефектів, цифрової довіри, платформної стійкості, а також впливу екосистемної моделі на конкурентоспроможність, інноваційність і сталий розвиток економіки.

Бібліографічний список:

1. Мішустіна Т. С. Концептуальні методологічні підходи до формувань екосистем в умовах цифрової трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 87–93. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).87-93](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).87-93)
2. Седіков Д. В. Функціонування і розвиток цифрових екосистем: фактори успіху. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-15>
3. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>
4. Мандич О. В., Бабко Н. М., Устїк Т. В., Колодненко Н. В. Формування Digital-стратегії компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 4. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-1>
5. Bejjani M., Göcke L., Menter M. Digital entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 189. Article 122372. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122372>
6. Kayser K., Telukdarie A., Philbin S. P. Digital start-up ecosystems: A systematic literature review and model development for South Africa. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 16. Article 12513. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612513>
7. Florek-Paszowska A., Ujwary-Gil A. The Digital-Sustainability Ecosystem: A conceptual framework for digital transformation and sustainable innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2025. Vol. 21. No. 2. P. 116–137. DOI: <https://doi.org/10.7341/20252127>
8. Левковець О. Екосистемні стратегії бізнесу: класифікація та обґрунтування вибору. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 78–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-11>
9. Мішустіна Т., Дубницький В., Крабовський І. Цифрова трансформація в умовах екосистеми: фактор цифрової зрілості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-191>
10. Стадник В. В., Наскальний С. О. Цифровізація бізнесу: погляд з позицій екосистемності, конкурентоспроможності й інтеграційного розвитку підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-91>
11. Goertler T., Papert M., Fischer I., Schmidt M. Building digital platform ecosystems: A synthetization of fundamental design topics from a literature review. *Digital Business*. 2025. Vol. 5. Article 100109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100109>
12. Pigola A., Fischer B., Moraes G. H. S. M. de. Impacts of Digital Entrepreneurial Ecosystems on Sustainable Development: Insights from Latin America. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 18. Article 7928. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16187928>

References:

1. Mishustina T. S. (2024) Kontseptualni metodolohichni pidkhody do formuvan ekosystem v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Conceptual methodological approaches to the formation of ecosystems in the conditions of digital transformation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (46), pp. 87–93. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).87-93](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).87-93)
2. Sedikov D. V. (2024) Funktsionuvannia i rozvytok tsyfrovyykh ekosystem: faktory uspiykh [Functioning and development of digital ecosystems: success factors]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (48), pp. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-15>
3. Pichkurova Z. (2023) Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Development of the digital economy of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>
4. Mandych O. V., Babko N. M., Ustik T. V., Kolodnenko N. V. (2022) Formuvannia Digital-strategii kompanii [Formation of the company's digital strategy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 7, no. 4, pp. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-1>
5. Bejjani M., Göcke L., Menter M. (2023) Digital entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 189, article 122372. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122372>
6. Kayser K., Telukdarie A., Philbin S. P. (2023) Digital start-up ecosystems: A systematic literature review and model development for South Africa. *Sustainability*, vol. 15, no. 16, article 12513. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612513>
7. Florek-Paszowska A., Ujwary-Gil A. (2025) The Digital-Sustainability Ecosystem: A conceptual framework for digital transformation and sustainable innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 21, no. 2, pp. 116–137. DOI: <https://doi.org/10.7341/20252127>
8. Levkovets O. (2025) Ekosystemni stratehii biznesu: klasyfikatsiia ta obgruntuvannia vyboru [Business ecosystem strategies: classification and justification of choice]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 6 (57), pp. 78–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-11>

9. Mishustina T., Dubnyskyi V., Krabovskyi I. (2024) Tsyfrova transformatsiia v umovakh ekosystemy: faktor tsyfrovoy zrilosti [Digital transformation in the ecosystem environment: the factor of digital maturity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-191>
10. Stadnyk V. V., Naskalnyi S. O. (2025) Tsyfrovizatsiia biznesu: pohliad z pozytsii ekosystemnosti, konkurentospromozhnosti y intehratsiinoho rozvytku pidpriemnytskykh struktur [Business digitalization: a view from the standpoint of ecosystemity, competitiveness and integration development of entrepreneurial structures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-91>
11. Goertler T., Papert M., Fischer I., Schmidt M. (2025) Building digital platform ecosystems: A synthetization of fundamental design topics from a literature review. *Digital Business*, vol. 5, article 100109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100109>
12. Pigola A., Fischer B., Moraes G. H. S. M. de (2024) Impacts of Digital Entrepreneurial Ecosystems on Sustainable Development: Insights from Latin America. *Sustainability*, vol. 16, no. 18, article 7928. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16187928>

Дата надходження статті: 25.03.2026

Дата прийняття статті: 15.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 338.24:504

JEL E22, R11, Q52, Q56

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-3>**Ганусич В.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6902-6303>

Veronika Hanusych

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

Лоскоріх Г.Л.

доктор філософії 071 «Облік і оподаткування»,
доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>

Gabriella Loskorikh

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

Потоки Г.Ф.

старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II;
аспірант,
Докторська школа бізнесу та організаційних наук
Дебреценського університету, м. Дебрецен
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-7732>

Gabor Pataki

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University;
Doctoral School of Business and Organisational Sciences
University of Debrecen, Debrecen

АНАЛІЗ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПРИРОДООХОРОННІ ЗАХОДИ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ANALYSIS OF CAPITAL INVESTMENTS IN ENVIRONMENTAL PROTECTION MEASURES IN ZAKARPATTIA REGION WITHIN THE FRAMEWORK OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROVISION

Анотація. У статті досліджено динаміку та структуру капітальних інвестицій у природоохоронні заходи Закарпатської області в контексті забезпечення сталого розвитку регіону. Проведено коригування номінальних обсягів інвестицій на індекс споживчих цін, що дозволило визначити їх реальні значення та об'єктивно оцінити довгострокові тенденції екологічного фінансування. Здійснено структурний аналіз інвестицій за основними напрямками природоохоронної діяльності та встановлено пріоритетність фінансування заходів у сфері охорони атмосферного повітря і очищення зворотних вод. Обґрунтовано доцільність використання індексу інвестиційної ефективності декарбонізації регіону як аналітичного інструменту оцінювання результативності природоохоронних інвестицій та підвищення ефективності регіональної екологічної політики.

Ключові слова: капітальні інвестиції; природоохоронні заходи; сталий розвиток регіону; екологічна політика; декарбонізація; індекс інвестиційної ефективності.

Abstract. Introduction. Environmental investment plays a crucial role in ensuring sustainable regional development, especially in territories whose economic specialization depends directly on natural resource potential. However, the assessment of these investments is often limited to nominal indicators that do not reflect their real dynamics under inflationary conditions and do not allow evaluation of their actual environmental impact. **Purpose.** The purpose of the article is to analyze the dynamics and structure of capital investments in environmental protection measures in Zakarpattia region adjusted for inflation effects and to develop an analytical approach to assessing their effectiveness through the investment efficiency index of regional decarbonization. **Methods.** The study is based on methods of statistical analysis, comparison, structural analysis, and index adjustment of nominal indicators using the consumer price index. A methodological approach to evaluating the environmental effectiveness of investments was implemented through the calculation of a relative indicator reflecting emission reduction per unit of financial resources invested in air protection measures. **Results.** The results demonstrate significant fluctuations in both nominal and real capital investments in environmental protection during 2006–2024 and confirm the

*absence of a stable long-term growth trend in real environmental financing. Structural analysis revealed the concentration of financial resources mainly in air protection and wastewater treatment measures, while biodiversity conservation and soil protection received comparatively limited support. The calculated regional decarbonization investment efficiency index indicates an increase in the environmental return on investments aimed at reducing pollutant emissions from stationary sources in recent years. **Conclusion.** The proposed analytical approach makes it possible to move from evaluating only the scale of environmental financing to assessing its actual ecological effectiveness. The application of the regional decarbonization investment efficiency index improves the methodological basis for monitoring environmental investment policy and can be used in developing regional sustainable development strategies and supporting evidence-based management decisions in environmental planning.*

Keywords: capital investments; environmental protection measures; regional sustainable development; environmental policy; decarbonization; investment efficiency index.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації регіональних моделей соціально-економічного розвитку питання забезпечення сталого розвитку територій набуває стратегічного значення, оскільки стан навколишнього природного середовища дедалі більше визначає можливості довгострокового економічного зростання та підвищення якості життя населення. Особливої актуальності ця проблема набуває для регіонів із вираженою природно-ресурсною спеціалізацією, до яких належить Закарпатська область, економічний розвиток якої безпосередньо залежить від стану земельних, водних, лісових та рекреаційних ресурсів.

Важливим інструментом забезпечення екологічно орієнтованої моделі розвитку регіону виступають капітальні інвестиції у природоохоронні заходи, спрямовані на модернізацію природоохоронної інфраструктури, скорочення техногенного навантаження на довкілля, зменшення обсягів викидів забруднюючих речовин та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Водночас оцінювання масштабів і результативності таких інвестицій ускладнюється значним впливом інфляційних процесів, нестабільністю фінансування природоохоронної діяльності та відсутністю узагальнених аналітичних індикаторів, які дозволяють встановити взаємозв'язок між обсягами інвестицій та досягнутим екологічним ефектом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика екологізації економічного розвитку, фінансового забезпечення природоохоронних заходів та оцінювання результативності екологічних інвестицій посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених.

Суттєвий внесок у дослідження концептуальних засад екологізації економіки зроблено у праці Дороніної І. І. [1], питання інституційного забезпечення екологічно орієнтованого розвитку підприємств досліджуються у роботі Токмакової І. В. та Курилович В. Р. [2].

У зарубіжних дослідженнях значна увага приділяється взаємозв'язку технологічного розвитку, організаційної адаптивності та екологічної динаміки економічних систем. Зокрема, Yunits T., Sasmoko S., Bandur A. та Alamsjah F. обґрунтовують роль технологічної спроможності та динамічних управлінських можливостей підприємств у забезпеченні їх стійкості в умовах екологічних трансформацій [3]. Фінансові інструменти підтримки циркулярної економіки та екологічно орієнтованих виробничих практик розглядаються у дослідженні Intonti M., Mola D., De Leonardis M. та Starace G. [4], Nagina R. [5], Prasanth T. P. [6]. Окремий напрям сучасних досліджень становлять питання інвестиційного забезпечення енергетичного переходу

та зниження екологічних ризиків. Зокрема, Bashir M. F., Pata U. K. та Shahzad L. доводять наявність стійкого взаємозв'язку між інвестиціями у відновлювану енергетику, процесами декарбонізації та підвищенням рівня енергетичної безпеки економіки [7]. Smal T. та Wiergow J. розглядають фінансово-економічні передумови забезпечення енергетичної безпеки [8].

Взаємозв'язок природоохоронної діяльності, технологічних трансформацій та забезпечення екологічної стійкості економіки досліджується у роботах Zhong R., Wu W., Akbar M. W. та Zia Z. [9], Opalchuk R., Shepel A., Dimov I., Andrushko R. та Andrushko M. [10].

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері екологічного фінансування та сталого розвитку, питання оцінювання ефективності капітальних інвестицій у природоохоронні заходи на регіональному рівні, зокрема з урахуванням інфляційних процесів та екологічних результатів їх використання, залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є аналіз динаміки та структури капітальних інвестицій у природоохоронні заходи Закарпатської області з урахуванням інфляційних процесів, оцінювання їх ролі у забезпеченні сталого розвитку регіону, а також обґрунтування методичного підходу до визначення результативності природоохоронного фінансування на основі розрахунку індексу інвестиційної ефективності декарбонізації регіону.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу процесів інвестування у природоохоронні заходи в контексті забезпечення сталого розвитку регіону, що передбачає комплексне поєднання загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання.

Для дослідження теоретичних засад екологічного інвестування та визначення ролі капітальних інвестицій у природоохоронні заходи в системі забезпечення сталого розвитку використано методи наукової абстракції, логічного узагальнення та порівняльного аналізу. Для оцінювання динаміки капітальних інвестицій у природоохоронні заходи використано методи статистичного аналізу, зокрема аналіз часових рядів, що дозволило виявити основні тенденції зміни їх номінальних і реальних обсягів у Закарпатській області за 2006–2024 рр. З метою забезпечення порівняльності показників у динаміці застосовано метод дефлявання, який передбачає коригування номінальних значень інвестицій на кумулятивний індекс споживчих цін базового періоду.

Для дослідження структурних характеристик природоохоронного фінансування використано метод структурного аналізу, що дозволило визначити пріоритетні напрями інвестування у сфері охорони навко-

лишнього природного середовища та оцінити їх зміну в умовах трансформації регіональної інвестиційної політики. Оцінювання результативності природоохоронних інвестицій здійснено із застосуванням економіко-математичних методів, зокрема шляхом розрахунку індексу інвестиційної ефективності декарбонізації регіону, який відображає співвідношення скорочення обсягів викидів забруднюючих речовин і парникових газів до величини капітальних інвестицій у заходи з охорони атмосферного повітря. Використання цього показника забезпечило можливість кількісного оцінювання екологічного ефекту природоохоронного фінансування у розрахунку на одиницю вкладених інвестиційних ресурсів.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані Державної служби статистики України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Природно-ресурсний потенціал відіграє визначальну роль у формуванні економічної структури Закарпатської області, оскільки господарська спеціалізація регіону значною мірою ґрунтується на розвитку сільського господарства, лісового господарства та туристично-рекреаційної діяльності. Зазначені види економічної діяльності безпосередньо залежать від стану навколишнього природного середовища, якості земельних, водних і лісових ресурсів, а також рівня збереження природних екосистем. У таких умовах забезпечення раціонального використання природних ресурсів і мінімізація антропогенного навантаження на довкілля набувають стратегічного значення для підтримання довгострокової економічної стійкості регіону.

Перехід до моделі «зеленої» економіки передбачає трансформацію фінансових систем у напрямі їх екологізації та переорієнтації інвестиційних потоків на підтримку екологічно орієнтованих проєктів. Як зазначає Дороніна І. І., важливого значення у цьому

процесі набуває спрямування як внутрішнього, так і зовнішнього капіталу на розвиток відновлюваної енергетики, впровадження енергозберігаючих заходів і поширення «зелених» технологій, що сприяють покращенню стану навколишнього природного середовища та підвищенню ефективності використання природних ресурсів [1, с. 103].

На думку Yunita T., Sasmoko S., Bandur A., Alamsjah F., забезпечення економічної стійкості в умовах динамічних змін зовнішнього середовища потребує розвитку технологічних можливостей і динамічних управлінських компетенцій, які формують здатність організацій адаптуватися до нових екологічних та економічних викликів і підтримувати довгострокову ефективність їх функціонування [3].

Важливим інструментом реалізації екологічно орієнтованої моделі регіонального розвитку виступають капітальні інвестиції у природоохоронні заходи, спрямовані на модернізацію природоохоронної інфраструктури, впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження рівня техногенного навантаження на довкілля та збереження природних екосистем. Обсяги та структура таких інвестицій формують матеріальну основу екологічної безпеки території та виступають важливим індикатором рівня інтеграції принципів сталого розвитку в систему соціально-економічного розвитку регіону.

У таблиці 1 наведено результати перерахунку капітальних інвестицій у природоохоронні заходи з урахуванням індексу споживчих цін, що дозволяє визначити їх реальний обсяг та здійснити коректну оцінку динаміки фінансування охорони навколишнього природного середовища в Закарпатській області у довгостроковому періоді.

Розрахунок реального обсягу капітальних інвестицій у природоохоронні заходи здійснено шляхом

Таблиця 1

**Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища
в Закарпатській області 2006–2024 рр.**

Рік	Номінальні інвестиції	Індекс споживчих цін (%)	Кумулятивний індекс споживчих цін	Реальні інвестиції
2006	4432.0	111.6	1.0000	4432.0
2007	4766.3	116.6	1.1660	4087.7
2008	6593.7	122.3	1.4260	4623.9
2009	2936.2	112.3	1.6014	1833.5
2010	9879.3	109.1	1.7471	5654.7
2011	8436.6	104.6	1.8275	4616.5
2012	11971.5	99.8	1.8238	6564.0
2013	7930.8	100.5	1.8329	4326.9
2014	5413.3	124.9	2.2893	2364.6
2015	7812.3	143.3	3.2806	2381.4
2016	5911.7	112.4	3.6874	1603.2
2017	13838.9	113.7	4.1926	3300.8
2018	45883.4	109.8	4.6035	9967.1
2019	14051.2	104.1	4.7922	2932.1
2020	24765.6	105.0	5.0318	4921.8
2021	321201.5	110.0	5.5350	58030.9
2022	23229.8	126.6	7.0123	3312.7
2023	126785.0	105.1	7.3700	17202.8
2024	145666.0	112.0	8.2544	17647.1

Джерело: складено автором за даними [11, 12]

коригування їх номінальних значень на кумулятивний індекс споживчих цін відносно базового 2006 року. З цією метою номінальні обсяги інвестицій кожного року поділено на відповідний кумулятивний індекс інфляції, що забезпечує приведення показників до порівнянного вигляду в цінах базового періоду. При цьому для 2006 року кумулятивний індекс прийнято за одиницю, що дозволяє використовувати його як базу для оцінювання реальної динаміки природоохоронних інвестицій у наступні роки.

Аналіз динаміки капітальних інвестицій у природоохоронні заходи Закарпатської області за 2006–2024 рр. свідчить про суттєву нерівномірність їх фінансування як у номінальному, так і в реальному вимірі. Проведене коригування на індекс споживчих цін дозволяє встановити, що реальні обсяги інвестицій характеризуються значно нижчими темпами зростання порівняно з номінальними показниками, що зумовлено впливом інфляційних процесів у національній економіці.

Упродовж 2006–2013 рр. реальні обсяги природоохоронних інвестицій залишалися відносно нестабільними та коливалися в межах від 1,8 млн грн до 6,6 млн грн у цінах базового року. Після 2014 року спостерігається зниження їх реального рівня, що пов'язано з посиленням інфляційних процесів та скороченням фінансових можливостей інвестування у природоохоронну сферу. Найнижче значення реальних інвестицій за досліджуваний період зафіксовано у 2016 році – 1,6 млн грн у порівняних цінах.

Починаючи з 2017 року простежується поступове відновлення обсягів фінансування природоохоронних заходів, однак воно має нестійкий характер. Суттєве зростання інвестицій відбулося у 2018 році, коли їх реальний обсяг зріс до 9,97 млн грн, що свідчить про активізацію природоохоронної діяльності у регіоні. Найвищий рівень фінансування за весь досліджуваний період спостерігається у 2021 році, коли реальні інвес-

тиції становили 58,0 млн грн, що значно перевищує показники попередніх років та може бути пов'язано з реалізацією масштабних інфраструктурних природоохоронних проєктів.

У наступні роки динаміка інвестицій знову характеризується значними коливаннями. Зокрема, у 2022 році відбулося різке скорочення реального обсягу інвестицій до 3,3 млн грн, після чого у 2023–2024 рр. спостерігається їх повторне зростання до 17,2 млн грн та 17,6 млн грн відповідно. Загалом результати аналізу свідчать про відсутність стабільної тенденції зростання реальних капітальних інвестицій у природоохоронні заходи та підтверджують залежність їх обсягів від макроекономічних умов і бюджетно-інвестиційної політики у сфері охорони навколишнього природного середовища.

Аналіз номінальних обсягів капітальних інвестицій у природоохоронні заходи Закарпатської області свідчить про наявність вираженої тенденції до їх зростання упродовж досліджуваного періоду, особливо після 2017 року, з досягненням максимального значення у 2021 році [11]. Однак використання лише номінальних показників не дозволяє об'єктивно оцінити реальні масштаби фінансування природоохоронної діяльності, оскільки вони істотно спотворюються впливом інфляційних процесів. Як видно з рис. 1, динаміка номінальних інвестицій демонструє значно більш різкі коливання та вищі темпи зростання порівняно з реальними інвестиціями, що створює уявлення про суттєве посилення фінансування природоохоронної сфери, яке фактично не підтверджується у порівняних цінах базового періоду.

Порівняння номінальних і реальних показників свідчить, що навіть у роки формального збільшення обсягів інвестицій їх реальна величина зростала значно повільніше або залишалася нестабільною. Особливо це проявляється у 2014–2016 рр. та після 2021 року, коли

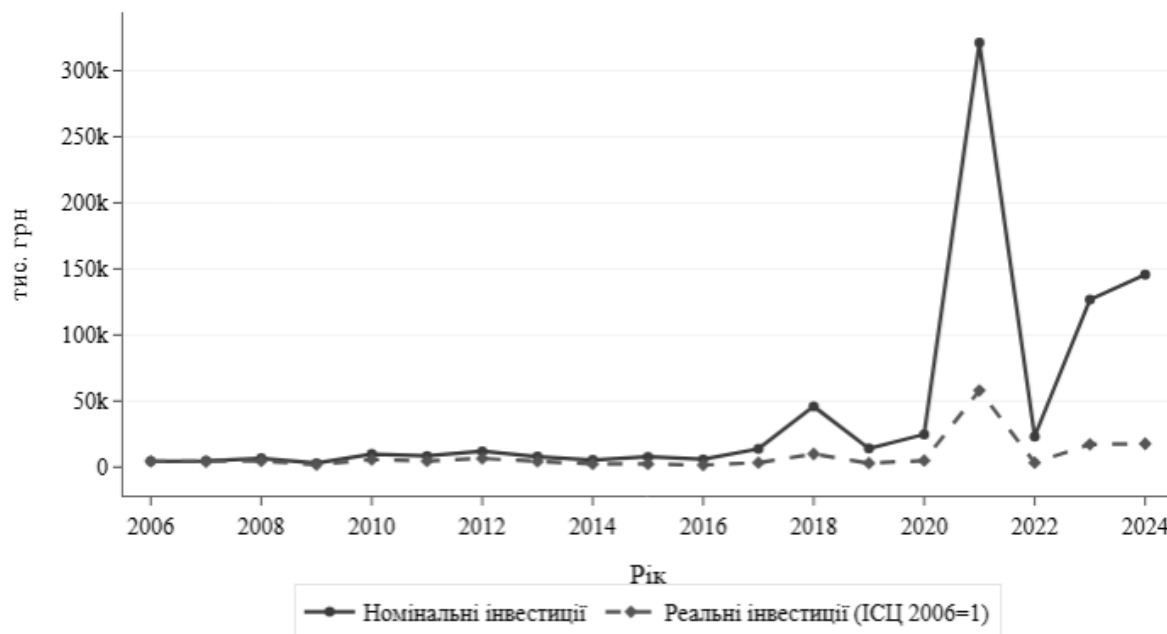


Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій на охорону довкілля в Закарпатській області, 2006–2024 рр., тис. грн

Джерело: складено авторами за даними [11, 12]

значні номінальні значення не супроводжувалися відповідним підвищенням реального рівня фінансування природоохоронних заходів. Таким чином, номінальні інвестиції відображають лише загальну тенденцію зміни фінансових потоків, тоді як реальні інвестиції дозволяють більш об'єктивно оцінити інтенсивність екологічного інвестування та його роль у забезпеченні сталого розвитку регіону.

Незважаючи на територіальну віддаленість Закарпатської області від зони активних бойових дій, їх початок у 2022 році супроводжувався суттєвим скороченням як номінальних, так і реальних обсягів капітальних інвестицій у природоохоронні заходи. Така динаміка зумовлена загальним перерозподілом фінансових ресурсів держави на користь першочергових потреб оборонного характеру, зниженням інвестиційної активності суб'єктів господарювання та обмеженням можливостей фінансування довгострокових екологічних проєктів. У результаті, навіть у регіонах, що не зазнали безпосереднього руйнування виробничої інфраструктури, спостерігається зниження рівня екологічного інвестування, що негативно впливає на можливості реалізації стратегічних завдань сталого розвитку на регіональному рівні.

З метою поглиблення аналізу динаміки капітальних інвестицій у природоохоронні заходи доцільним є дослідження їх структури за основними напрямками природоохоронної діяльності, що дозволяє оцінити пріоритети фінансування екологічної сфери на регіональному рівні та визначити ключові напрями екологічної модернізації господарського комплексу області. Відповідні дані щодо розподілу капітальних інвестицій у Закарпатській області за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.

Аналіз структури капітальних інвестицій свідчить про суттєве зростання обсягів фінансування природоохоронних заходів у 2023–2024 рр. порівняно з 2022 роком. Загальний обсяг інвестицій у 2023 році збільшився більш ніж у п'ять разів, а у 2024 році продовжив зростання ще на 14,9 %, що свідчить про активізацію природоохоронної діяльності в регіоні після різкого скорочення фінансування у попередній період.

Найбільшу частку у структурі природоохоронних інвестицій становили витрати на охорону атмосферного повітря та вирішення проблем зміни клімату, а також на очищення зворотних вод. Зокрема, у 2023 році

інвестиції за напрямом охорони атмосферного повітря зросли більш ніж у 60 разів порівняно з 2022 роком, а у 2024 році їх обсяг збільшився ще на 20,7 %, що свідчить про посилення уваги до питань скорочення викидів та модернізації відповідної інфраструктури. Значні обсяги фінансування також спрямовувалися на очищення зворотних вод, хоча у 2024 році за цим напрямом спостерігається незначне скорочення інвестицій порівняно з попереднім роком.

Суттєве зростання інвестицій відбулося також у сфері поводження з відходами, де їх обсяг у 2024 році збільшився на 65,36% порівняно з 2023 роком, що свідчить про поступове посилення уваги до проблем управління відходами як важливого напрямку забезпечення екологічної безпеки регіону. Водночас фінансування заходів щодо захисту і реабілітації ґрунтів, підземних і поверхневих вод залишалося відносно незначним, що може свідчити про недостатній рівень інвестиційної підтримки цього напрямку природоохоронної діяльності.

Інвестиції у збереження біорізноманіття та середовища існування характеризуються нестійкою динамікою та скоротилися у 2024 році порівняно з 2023 роком, що потребує додаткової уваги з огляду на природно-рекреаційну спеціалізацію регіону. Водночас фінансування заходів зі зниження шумового та вібраційного впливу, а також науково-дослідних робіт природоохоронного спрямування хоча й демонструє позитивну динаміку, проте залишається незначним у загальній структурі природоохоронних інвестицій (рис. 2). Загалом результати структурного аналізу свідчать про концентрацію фінансових ресурсів переважно у кількох ключових напрямках природоохоронної діяльності, що визначає специфіку екологічної інвестиційної політики регіону в умовах забезпечення сталого розвитку.

Як засвідчують результати сучасних емпіричних досліджень, інвестиції у сфері енергетичного переходу та екологічної модернізації мають статистично значущий вплив на скорочення викидів парникових газів [7].

Zhong R., Wu W., Akbar M. W. та Zia Z. зазначають, що активізація екологічних заходів у поєднанні з технологічними трансформаціями індустріального розвитку забезпечує зміцнення взаємозв'язку між енергетичною безпекою та екологічною стійкістю економічних систем [9].

Таблиця 2

Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища в Закарпатській області за напрямками 2022–2024 рр.

Напрямок природоохоронної діяльності	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, %
Охорона атмосферного повітря і проблеми зміни клімату	753.4	47184.0	56949.6	6162.81	20.70
Очищення зворотних вод	7838.9	54610.9	53508.9	596.67	-2.02
Поводження з відходами	10301.7	18874.2	31209.5	8.21	65.36
Захист і реабілітація ґрунту, підземних і поверхневих вод	660.0	623.6	760.0	-5.52	21.87
Збереження біорізноманіття та середовища існування	3563.2	4764.5	3014.3	33.71	-36.73
Зниження шумового та вібраційного впливу	57.7	87.6	114.0	51.82	30.14
Радіаційна безпека	9.7	8.8	–	-9.28	x
Науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування	45.2	109.7	109.7	142.70	0
Інші напрями природоохоронної діяльності	–	521.7	–	x	x
Сума	23229.8	126785.0	145666.0	445.8%	14.9%

Джерело: складено авторами за даними [11]

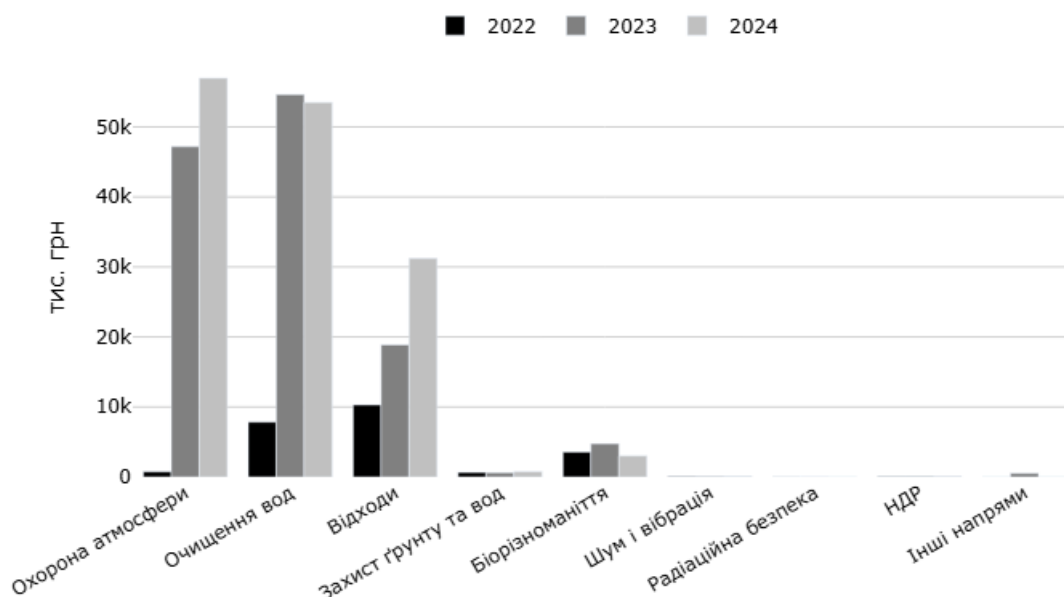


Рис. 2. Фінансування напрямів природоохоронної діяльності в Закарпатській області у 2022–2024 рр.

Джерело: складено авторами за даними [11]

Разом із аналізом абсолютних обсягів капітальних інвестицій у природоохоронні заходи важливого значення набуває використання відносних показників, які дозволяють встановити взаємозв'язок між обсягами фінансування природоохоронних заходів і досягнутим екологічним ефектом. Абсолютні значення інвестицій не відображають реального рівня їх ефективності, оскільки не характеризують ступінь впливу вкладених ресурсів на скорочення викидів забруднюючих речовин та парникових газів. У зв'язку з цим виникає необхідність запровадження узагальненого індикатора, що дозволяє оцінити результативність природоохоронного фінансування у контексті забезпечення сталого розвитку регіону.

З цією метою доцільним є використання індексу інвестиційної ефективності декарбонізації регіону (формула 1), який визначається як співвідношення обсягу скорочення викидів забруднюючих речовин і парникових газів від стаціонарних джерел до величини капітальних інвестицій, спрямованих на охорону атмосферного повітря та вирішення проблем зміни клімату.

$$IED = \frac{\Delta E}{I} \times 1000 \quad (1)$$

де IED – індекс інвестиційної ефективності декарбонізації регіону, що характеризує обсяг скорочення викидів забруднюючих речовин і парникових газів у розрахунку на 1 млн грн капітальних інвестицій у природоохоронні заходи;

ΔE – обсяг скорочення викидів забруднюючих речовин і парникових газів від стаціонарних джерел у атмосферне повітря порівняно з попереднім періодом, т;

I – обсяг капітальних інвестицій, спрямованих на охорону атмосферного повітря та вирішення проблем зміни клімату у відповідному періоді, тис. грн; 1000 – коефіцієнт приведення розрахунків до інтерпретації показника у розрахунку на 1 млн грн інвестицій.

Застосування цього показника дозволяє оцінити екологічний ефект природоохоронних інвестицій через визначення обсягу зменшення викидів у розрахунку на одиницю вкладених фінансових ресурсів, дані для розрахунку наведено у таблиці 3.

Результати розрахунку індексу інвестиційної ефективності декарбонізації регіону свідчать про зростання результативності капітальних інвестицій у сфері охорони атмосферного повітря в досліджуваному періоді. Зокрема, у 2023 році значення індексу становило 12,43 т скорочення викидів у розрахунку на 1 млн грн капітальних інвестицій, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 19,89 т на 1 млн грн інвестицій. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію природоохоронних заходів у сфері охорони атмосферного повітря та зменшення обсягів викидів забруднюючих речовин від стаціонарних джерел.

Зростання значення індексу у 2024 році порівняно з 2023 роком свідчить про посилення екологічного ефекту інвестицій у процесі декарбонізації регіональної економіки, що може бути пов'язано як із реалізацією більш ефективних природоохоронних проєктів, так і зі структурними змінами у складі підприємств-забруднювачів. Отримані результати підтверджують доцільність використання індексу інвестиційної ефективності декарбонізації регіону як аналітичного інструменту оцінювання результативності природоохоронної інвестиційної політики в контексті забезпечення сталого розвитку територій.

Висновки. Проведений аналіз динаміки капітальних інвестицій у природоохоронні заходи Закарпатської області засвідчив суттєву нерівномірність їх фінансування упродовж 2006–2024 рр. та відсутність стійкої тенденції до зростання їх реального обсягу. Коригування номінальних показників на індекс споживчих цін дозволило встановити, що інфляційні процеси істотно впливають на інтерпретацію масш-

Таблиця 3

Дані для розрахунку індексу інвестиційної ефективності декарбонізації регіону

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, %
Кількість підприємств, які мали викиди забруднюючих речовин і парникових газів	138	130	126	-5.8	-3.1
Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів, тон	3403.309	2816.595	1684.123	-17.23	-40.2
Капітальні інвестиції на охорону атмосферного повітря і проблеми зміни клімату	753.4	47184.0	56949.6	6162.81	20.70
Індекс інвестиційної ефективності декарбонізації регіону	x	12.43	19.89	x	1.6

Джерело: складено авторами за даними [11, 13]

табів природоохоронного фінансування та знижують аналітичну інформативність номінальних значень при оцінюванні довгострокових тенденцій екологічного інвестування. Встановлено, що навіть у періоди формального зростання обсягів фінансування природоохоронних заходів їх реальна величина залишалася нестабільною та значною мірою залежала від макроекономічних умов і пріоритетів бюджетно-інвестиційної політики.

Структурний аналіз капітальних інвестицій засвідчив концентрацію фінансових ресурсів переважно у напрямках охорони атмосферного повітря та очищення зворотних вод, що відображає пріоритетність заходів, спрямованих на зниження техногенного навантаження та модернізацію інженерної природоохоронної інфраструктури. Запровадження індексу інвестиційної ефективності декарбонізації регіону дозволило перейти від оцінювання абсолютних обсягів природоохоронного

фінансування до аналізу його екологічної результативності. Отримані значення індексу засвідчили зростання ефективності використання інвестицій, спрямованих на охорону атмосферного повітря, що проявляється у збільшенні обсягів скорочення викидів забруднюючих речовин у розрахунку на одиницю вкладених фінансових ресурсів.

Застосування запропонованого підходу створює аналітичні передумови для вдосконалення системи оцінювання результативності природоохоронної інвестиційної політики на регіональному рівні та підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері забезпечення сталого розвитку територій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням системи відносних індикаторів ефективності природоохоронних інвестицій за іншими напрямками екологічної діяльності та інтеграцією таких показників у систему стратегічного планування регіонального розвитку.

Бібліографічний список:

1. Дороніна І. І. Екологізація економіки та роль держави: ретроспективний аналіз наукових підходів. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 6. С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.06.11>
2. Токакова І. В., Курилович В. Р. Дослідження факторів розвитку еко-індустріальних парків в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306459>
3. Yunita T., Sasmoko S., Bandur A., Alamsjah F. Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*. 2023. № 9 (4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>
4. Intonti M., Mola D., De Leonardis M., Starace G. Enhancing Circular Practices in Olive Oil Production: The Role of Green Finance. *Sustainability* (Switzerland). 2025. № 17 (1). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17010294>
5. Nagina R. Effectiveness of Green Financing Activities and Performance Management on Banking Sector: An Empirical Study. *Web Intelligence*. 2025. № 23 (2). pp. 195–212. DOI: <https://doi.org/10.1177/24056456241302105>
6. Prasanth T.P. The Intersection of Fintech and Sustainability (Finese): Market Trends, Risks, and Opportunities. *Interantional journal of scientific research in engineering and management*. 2025. № 09 (02). pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.55041/ijrem41696>
7. Bashir M. F., Pata U. K., Shahzad L. Linking climate change, energy transition and renewable energy investments to combat energy security risks: Evidence from top energy consuming economies. *Energy*. 2025. № 314. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2024.134175>
8. Smal T., Wieprow J. Energy Security in the Context of Global Energy Crisis: Economic and Financial Conditions. *Energies*. 2023. № 16 (4). DOI: <https://doi.org/10.3390/en16041605>
9. Zhong R., Wu W., Akbar M. W., Zia Z. (2023). How environmental protection activities and industrial revolution contributes in the nexus of energy security and environmental sustainability? *Environmental Science and Pollution Research*. 2023. № 30 (47). pp. 104620–104632. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-023-29756-3>
10. Opalchuk R., Shepel A., Dimov I., Andrushko R., Andrushko M. Ensuring Sustainable Development of the Agricultural Sector through Financial Instruments in the Context of Climate Change. *Grassroots Journal of Natural Resources*. Grassroots Institute. 2024, December 1. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr18>
11. Держстат. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища, 2025. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?url=SSSU%3ADF_COSTS_OF_ENVIRONMENTAL_PROTECTION%28~%29&filter=CAP_INV_ENV_PROT
12. Мінфін. Індекс інфляції в Україні 2026. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
13. Державна служба статистики України. Викиди забруднюючих речовин і парникових газів у атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ns/vzap/arch_vzrap_u.htm

References:

1. Doronina, I. I. (2020). Ekologizatsiia ekonomiky ta rol derzhavy: retrospektyvnyi analiz naukovykh pidkhodiv [Ecologisation of the economy and the role of the state: a retrospective analysis of scientific approaches]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, vol. 6, pp. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.06.11> (in Ukrainian)
2. Tokmakova, I. V., & Kurylovych, V. R. (2024). Doslidzhennia faktoriv rozvytku eko-industrialnykh parkiv v konteksti zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Conceptual provisions of ensuring sustainable development of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics*, vol. 85, pp. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306459> (in Ukrainian)
3. Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, vol. 9, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>
4. Intonti, M., Mola, D., De Leonardis, M., & Starace, G. (2025). Enhancing Circular Practices in Olive Oil Production: The Role of Green Finance. *Sustainability* (Switzerland), vol. 17, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17010294>
5. Nagina, R. (2025). Effectiveness of Green Financing Activities and Performance Management on Banking Sector: An Empirical Study. *Web Intelligence*, vol. 23, no. 2, pp. 195–212. DOI: <https://doi.org/10.1177/24056456241302105>
6. Prasanth T, P. (2025). The Intersection of Fintech and Sustainability (Finease): Market Trends, Risks, and Opportunities. *Interantional journal of scientific research in engineering and management*, vol. 09, no. 02, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.55041/ijsrem41696>
7. Bashir, M. F., Pata, U. K., & Shahzad, L. (2025). Linking climate change, energy transition and renewable energy investments to combat energy security risks: Evidence from top energy consuming economies. *Energy*, vol. 314. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2024.134175>
8. Smal, T., & Wieprow, J. (2023). Energy Security in the Context of Global Energy Crisis: Economic and Financial Conditions. *Energies*, vol. 16, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16041605>
9. Zhong, R., Wu, W., Akbar, M. W., & Zia, Z. (2023). How environmental protection activities and industrial revolution contributes in the nexus of energy security and environmental sustainability? *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 30, no. 47, pp. 104620–104632. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-023-29756-3>
10. Opalchuk, R., Shepel, A., Dimov, I., Andrushko, R., & Andrushko, M. (2024, December 1). Ensuring Sustainable Development of the Agricultural Sector through Financial Instruments in the Context of Climate Change. *Grassroots Journal of Natural Resources. Grassroots Institute*. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr18>
11. Derzhstat. Kapitalni investysii na okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha [State Statistics Service. Capital investments in environmental protection]. (2025). Available at: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_COSTS_OF_ENVIRONMENTAL_PROTECTION%28~%29&filter=CAP_INV_ENV_PROT
12. Minfin. Indeks inflatsii v Ukraini [Ministry of Finance of Ukraine, Inflation index in Ukraine]. (2026). Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Vykydy zabrudniuuchykh rehovyn i parnykovykh haziv u atmosferne povitria vid statsionarnykh dzherel zabrudnennia [State Statistics Service of Ukraine. Emissions of pollutants and greenhouse gases into the atmosphere from stationary sources of pollution]. (2025). Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ns/vzap/arch_vzrap_u.htm

Дата надходження статті: 30.03.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

UDC 336.7:004:339.9

JEL G23, F36, O16, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-4>**Nadiia Davydenko**Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Public Finance,
State Tax UniversityORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7469-5536>**Давиденко Н.М.**

Державний податковий університет

Nataliia KoziiCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Markets and Technologies,
State Tax UniversityORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8230-2974>**Козій Н.С.**

Державний податковий університет

GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE FINANCING AMIDST THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S FINANCIAL MARKET

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Abstract. This article examines the nature and characteristics of alternative financing as a component of the modern financial system. It considers key approaches to the interpretation of alternative financial instruments, identifies their place within the structure of the financial market, and outlines their role in ensuring access to financial resources for economic entities. Current trends in the development of alternative financing are analysed, in particular the growing role of online platforms, the emergence of new models of financial intermediation, and the strengthening of direct interaction between investors and borrowers. It has been established that alternative financial instruments reduce transaction costs, simplify procedures for raising funds and enhance financial inclusion. The need to adapt international experience to the conditions in Ukraine has been substantiated, taking into account institutional constraints, the level of infrastructure development and the specific nature of small and medium-sized enterprises.

Keywords: globalisation of financial markets, alternative financing, transformation of the financial system, financial technologies, crowdfunding, global financial trends, financial inclusion, digitalisation of the economy, fintech, small and medium-sized enterprises.

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження зумовлена зростаючим значенням альтернативних джерел фінансування в умовах трансформації фінансового ринку України, що відбувається на тлі цифровізації економіки, глобалізації та макроекономічної нестабільності. **Метою статті** є узагальнення світових тенденцій у розвитку альтернативного фінансування та обґрунтування його ролі в контексті трансформації фінансового ринку України, а також визначення особливостей використання альтернативних фінансових інструментів для забезпечення доступу бізнесу до фінансових ресурсів. **Методи.** У дослідженні використовувалися методи аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного та статистичного аналізу, а також системний підхід для вивчення розвитку альтернативного фінансування в контексті трансформації фінансового ринку. **Результати.** У статті розглянуто природу та особливості альтернативного фінансування як складової сучасної фінансової системи. Проаналізовано основні підходи до дефініції альтернативних фінансових інструментів, визначено їх місце у структурі фінансового ринку та окреслено роль у забезпеченні доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку альтернативного фінансування в контексті цифрової трансформації, зокрема, відзначено зростаючу роль онлайн-платформ, появу нових моделей фінансового посередництва та посилення прямої взаємодії між інвесторами та позичальниками. Встановлено, що альтернативні фінансові інструменти знижують транзакційні витрати, спрощують процедури залучення коштів та сприяють фінансовій інклюзії. Особлива увага приділяється краудфіндингу як одному з найпоширеніших інструментів альтернативного фінансування. Проаналізовано динаміку розвитку ринку краудфіндингу в Україні, що свідчить про його поступове зростання та структурну трансформацію. Встановлено, що вітчизняний ринок поєднує благодійні та бізнес-орієнтовані моделі, що відображає перехід від соціальної функції до інвестиційної. В статті обґрунтована необхідність адаптації міжнародного досвіду до умов України з урахуванням інституційних обмежень, рівня розвитку інфраструктури та специфічних особливостей малих і середніх підприємств. **Висновки.** Зроблено висновок, що розвиток альтернативних джерел фінансування є ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності економіки, розширення інвестиційних можливостей та підтримки підприємницької діяльності в умовах післявоєнної відбудови.

Ключові слова: глобалізація фінансових ринків, альтернативне фінансування, трансформація фінансової системи, фінансові технології, краудфіндинг, глобальні фінансові тенденції, фінансова інклюзія, цифровізація економіки, фінтех, малий та середній бізнес.

Statement of the problem. The current stage of development of Ukraine's financial market is characterised by the intensification of transformational processes driven by the impact of globalisation, the digitalisation of the economy and increasing macroeconomic instability. In the context of martial law and limited access for businesses to traditional sources of financing, the importance of alternative capital-raising mechanisms is growing, as these are capable of ensuring flexibility, efficiency and diversification of financial resources [20].

The growing use of alternative financing stems from the need to identify new tools to support entrepreneurial activity, stimulate investment processes and expand financial inclusion [13]. In this context, digital financial instruments and platforms are of particular importance, as they facilitate the mobilisation of resources through decentralisation and direct interaction between market participants.

At the same time, the development of alternative financing in Ukraine is hampered by a number of systemic constraints, including an inadequate regulatory framework, underdeveloped infrastructure, low awareness among potential participants, and heightened risks. This necessitates a comprehensive study of global trends in the development of alternative financing and an assessment of the potential for adapting these trends to the conditions of Ukraine's financial market transformation.

Analysis of recent research and publications. The issue of developing alternative financing in the context of financial market transformation is actively explored in contemporary academic literature, driven by the growing need for flexible financial instruments in times of economic instability [2, 11].

Considerable attention is paid to crowdfunding as one of the key instruments of alternative financing. In particular, G. Kalach explains its role in expanding access to capital for small businesses and start-ups, and also highlights its function as a tool for testing business ideas [8]. L. Kot highlights the effectiveness of reward-based crowdfunding models in stimulating investment activity [10]. O. Gavrysh, O. Zozulov and Y. Gavrysh classify crowdfunding according to areas of application, fundraising objectives and the nature of financial expectations [3].

A separate area of research concerns peer-to-peer (P2P) lending. A. Zavoronyuk identifies its accessibility as a key advantage and emphasises the need to establish an appropriate regulatory framework [6], whilst P. Rubanov highlights the heightened level of risk resulting from the absence of traditional financial intermediation [12]. Microfinance plays an important role in the structure of alternative financing, and its potential for supporting small businesses is substantiated in the works of O. Bondar [1], V. Chobitka and M. Matsyshyn [14].

In the context of global trends in the development of alternative finance, K. Solomatin emphasises the need to adapt international experience, in particular through the introduction of regulatory innovations. At the same time, a systematic analysis of the development of alternative finance markets on a global scale is being carried out by the Cambridge Centre for Alternative Finance [18].

Thus, academic research indicates the growing role of alternative financing; however, the issue of adapting global trends to the conditions of Ukraine's financial market transformation requires further study.

The purpose of the article. The aim of this article is to summarise global trends in the development of alternative financing and to justify its role in the context of the transformation of Ukraine's financial market, as well as to identify the specific features of using alternative financial instruments to ensure that businesses have access to financial resources.

Research methods. The study employed methods of analysis and synthesis, generalisation, comparative and statistical analysis, as well as a systematic approach to examining the development of alternative financing in the context of financial market transformation.

Presentation of the main research material. The current development of the economy is taking place against a backdrop of profound transformations driven by the active adoption of digital technologies, which are fundamentally changing approaches to the organisation of financial relations. In such circumstances, traditional financing mechanisms are gradually losing their universal applicability, being supplemented by new capital-raising instruments. The development of e-commerce, financial technologies and the digitalisation of financial transactions have created the conditions for the emergence of alternative financing models based on the use of online platforms and digital channels of interaction between market participants.

A key feature of these processes is that they facilitate direct interaction between project initiators and potential investors without the involvement of traditional financial intermediaries [2, 7]. This helps to reduce transaction costs, simplify fundraising procedures and increase access to finance, which is particularly important for small and medium-sized enterprises, which traditionally face restrictions on access to bank loans.

Alternative sources of financing should be understood as a range of financial instruments that operate outside the traditional banking lending mechanisms and the stock market. Such instruments are characterised by more flexible terms of use, lower entry barriers and simplified fundraising procedures [12]. They are primarily aimed at financing small and medium-sized enterprises, start-ups, and innovative and socially oriented projects that do not meet the requirements of traditional financial institutions. In this context, alternative financing should be viewed as an important tool for stimulating entrepreneurial activity and developing an innovative environment (Fig. 1).

Alternative financial instruments are characterised by greater accessibility for businesses, particularly due to the absence of strict requirements regarding collateral, credit history or the transfer of ownership shares. In addition to their financial aspect, they also serve a communicative function, helping to build communities around projects through direct engagement with potential investors or donors [13]. This, in turn, boosts confidence in the projects and creates further opportunities for their promotion.

By contrast, traditional sources of funding remain more formalised and regulated. They require consistent financial reporting, a positive credit history and adequate collateral, which significantly limits their availability to start-ups or entities with a higher level of innovation risk [5, 8].

From the perspective of the alternative finance market structure, it is appropriate to distinguish two main categories: debt financing and equity financing. This

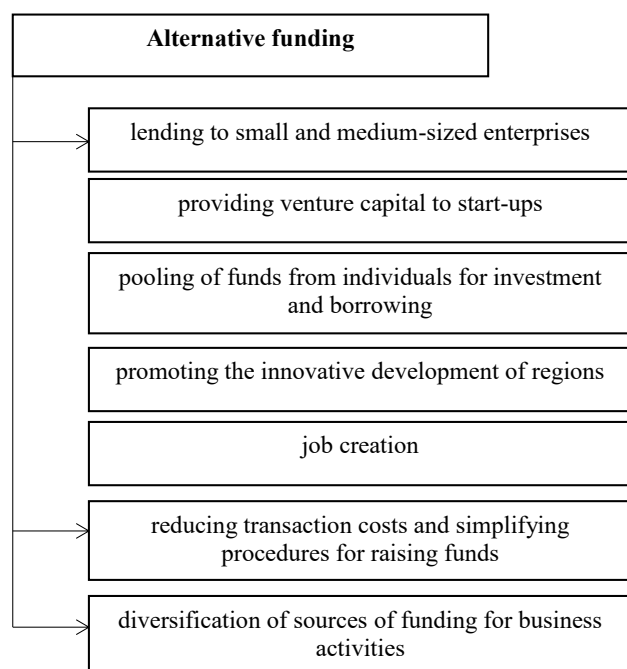


Figure 1. Alternative financing instruments for the development of small and medium-sized enterprises

Source: compiled by the author based on [4, 14, 15]

distinction allows for the classification of instruments based on the nature of the funds raised and the terms of their use.

Among alternative financing instruments, crowdfunding is the most widespread. As noted by Schweinbacher and Laralde [19], the term ‘crowdfunding’ derives from the concept of ‘crowdsourcing’, which was first used by Howe [18]. In their research, the authors emphasise that one of the key reasons for using crowdfunding is the opportunity to diversify funding sources and reduce the costs of raising capital.

The development trends of the crowdfunding market in Ukraine indicate its gradual growth (Fig. 2). In particular, in 2021, the volume of funds raised through crowdfunding

platforms remained relatively low, amounting to around 10–15 million UAH, which was consistent with the early stage of this segment’s development. At that time, crowdfunding was used primarily to support social, cultural and small-scale entrepreneurial initiatives.

At the same time, the crowdfunding model differs significantly from traditional financing mechanisms, which complicates its integration into the existing institutional framework. Regulation of this sector is complex in nature and is partly covered by rules on institutional investment, consumer protection, and general financial regulations [9]. Consequently, the development of alternative financing often proceeds at a faster pace than the formation of the corresponding regulatory framework, which may be accompanied by increased risks.

When comparing traditional and alternative sources of financial resources, one must take into account the specific nature of their use depending on the stage of the enterprise’s development. For newly established businesses, the main internal source is share capital, whereas for existing enterprises, additional resources are generated through profits and depreciation allowances. At the same time, access to borrowed funds also differs significantly: banks generally give preference to enterprises with stable operations, a positive credit history and existing financial relationships with banking institutions [16].

Conversely, alternative sources of funding are more accessible to start-ups. An overview of the development of the crowdfunding sector in Ukraine between 2021 and 2025 indicates its heterogeneous structure, which combines both large-scale charitable initiatives and gradually established models focused on financing entrepreneurial activities. At the same time, it is charitable platforms that dominate in terms of the number of projects implemented and the total volume of resources raised [3]. At the same time, international crowdfunding services demonstrate a higher level of financial participation from individual investors and create better conditions for scaling up business projects. This differentiation confirms that the domestic crowdfunding market is undergoing a transformation – from a tool for social mobilisation of resources to a fully-fledged element of the alternative financing system.

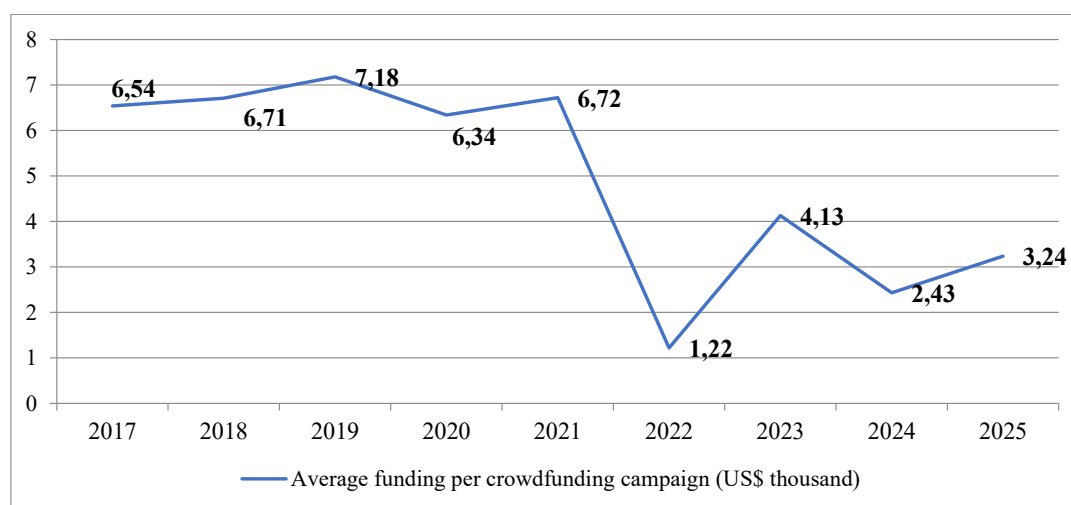


Figure 2. Trends in funding volumes for crowdfunding campaigns in the Ukrainian market, 2017–2025 (US \$ thousand)

Source: compiled by the author based on [17]

The further expansion of alternative financing practices in Ukraine is crucial for ensuring the sustainable operation of small and medium-sized enterprises, particularly in the context of post-war economic recovery. In this regard, global trends in the development of crowdfunding and related fintech solutions are particularly telling, as they demonstrate a steady upward trajectory. According to estimates by international analytical sources, between 2021 and 2025, the global crowdfunding market grew by an average of approximately 15% annually, and its total volume reached significant levels, measured in hundreds of billions of US dollars [17]. This indicates that crowdfunding has moved beyond the role of a supplementary financial instrument and has transformed into an independent segment of the modern financial market.

Conclusions. The study found that the development of alternative financing is an objective response to structural changes in financial systems caused by the digitalisation of the economy and the limitations of traditional sources of capital. It has been demonstrated that alternative financial instruments improve access to financial resources, reduce

transaction costs and expand financing opportunities for small and medium-sized enterprises.

It has been established that the key forms of alternative financing are crowdfunding, peer-to-peer lending and microfinance, which operate on the basis of digital interaction between market participants and contribute to the development of new models of financial intermediation.

The dynamics of the crowdfunding market's development in Ukraine have been analysed, indicating its gradual transformation from a tool for social support to a mechanism for financing entrepreneurial activity. It has been established that global trends in the development of alternative financing are characterised by steady growth, confirming its transition into a fully-fledged segment of the financial market.

It has been argued that the further development of alternative financing in Ukraine requires improvements to the regulatory framework, the development of infrastructure, and an increase in financial literacy among market participants. Implementing these measures will help to enhance the financial stability of the economy and stimulate investment in the post-war period.

References:

1. Bodnar O. A. (2022). Vplyv mikrofinansovykh posluh na ekonomichnyi rozvytok [The impact of microfinance services on economic development]. *Modern Economics*, Vol. 30, pp. 39–46. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2022\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2022)-06)
2. Varnaliy Z. S., Nikitenko D. V., Kaletnik O. V. (2020). Rol alternatyvnykh investytsiynykh mekhanizmv u zabezpechenni innovatsiinoho rozvytku subiektiv hospodariuvannya [The role of alternative investment mechanisms in ensuring the innovative development of business entities]. *Collection of academic papers 'Logos'*, Vol. 26, pp. 37–39. DOI: <https://doi.org/10.36074/26.06.2020.v1.13>
3. Gavrysh, O., Zozulov, O., Gavrysh, Y. (2022). Alternatyvni formy finansuvannya maloho ta serednoho biznesu v Ukraini: mozhlyvosti ta perspektyvy [Alternative forms of financing for small and medium-sized enterprises in Ukraine: opportunities and prospects]. *Economy and Society*, Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-50>
4. Davydenko N.M. (2010). Dzherela formuvannya finansovykh resursiv korporatyvnykh pidpriemstv APK [Sources of Financial Resources for Corporate Enterprises in the Agro-Industrial Complex]. *Bulletin of the I. Ogiienko Kamianets-Podilskyi National University. Series: Economic Sciences*, Vol. 1, pp. 362–366.
5. Davydenko N.M. (2016). Netradytsiini dzherela finansuvannya ahrarnoho sektoru [Non-traditional sources of funding for the agricultural sector]. *Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Series: 'Economics, Agricultural Management, Business'*, Vol. 244, Is.1, pp. 222–228.
6. Zhavoronok, A. V. (2021). Napriamy rozvytku pryinhovoho kredytuuvannya v Ukraini [Directions for the Development of Peer-to-Peer Lending in Ukraine]. *Challenges of Contemporary Transformations. Series: Economics and Management*, Vol. 1, pp. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-10>
7. Zakhariy O. O., Zakharina L. S., Solomko Y. O., Ivnytska K. S. (2020). Analiz tradytsiynykh ta innovatsiynykh instrumentiv finansuvannya subiektiv hospodariuvannya [An Analysis of Traditional and Innovative Financing Instruments for Business Entities]. *Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*, Vol. 2, pp. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.2-06>
8. Kalach, G. (2024). Vplyv kraudfandynhu ta kraudlendynhu na finansuvannya proiektiv ta zaluchennia investytsii u tsyfrovii ekonomitsi [The Impact of Crowdfunding and Crowdlending on Project Financing and Investment Attraction in the Digital Economy]. *Economy and Society*, Vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-54>.
9. Karpenko O. (2025). Osoblyvosti rozvytku kraudfandynhu v Ukraini [Features of the Development of Crowdfunding in Ukraine]. *Economic Herald*, Vol. 1. Available at: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2025-1/Khanenko.pdf> (accessed 23.03.2026).
10. Kot L. L. (2022). Kraudfandynh ta fandreizynh yak mekhanizmy finansuvannya sotsialnoho pidpriemnytstva u natsionalnii ekonomitsi [Crowdfunding and fundraising as mechanisms for financing social entrepreneurship in the national economy]. *Problems with a systemic approach in economics*, Vol. 1, pp. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-18>
11. Ptashchenko, O., Ivashchenko, O. (2024). Rozvytok subiektiv pidpriemnytstva v umovakh ekonomichnoi inkluzii: instrumentarii intensyfikatsii rozvytku ta sotsialno-ekonomichna nestabilnist [The Development of Business Entities in the Context of Economic Inclusion: Tools for Accelerating Development and Socio-Economic Instability]. *European Journal of Economic and Financial Innovation*, Vol. 2 (14), pp. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-66>
12. Rubanov P. M. (2017). Alternatyvne onlain-finansuvannya dlia maloho pidpriemnytstva: kros-krainovyi analiz [Alternative online financing for small businesses: a cross-country analysis]. *Intellect XXI*, Vol. 5, pp. 89–95. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_5/17.pdf (accessed 17.03.2026).
13. Salamatin K. (2025). Hlobalni trendy ta natsionalni vyklyky rozvytku alternatyvnogo tsyfrovoho finansuvannya perspektyvy dlia Ukrainy [Global trends and national challenges in the development of alternative digital finance: prospects for Ukraine]. *Economy and Society*, Vol. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-66>
14. Chobitok, V., Matsyshyn, M. (2024). Formuvannya dzherel finansuvannya rozvytku pidpriemnytstvoi diialnosti v Ukraini [The development of sources of funding for business development in Ukraine]. *Development Service Industry Management*, Vol. 3. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(4))

15. 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*, Vol. 5, pp. 197–205.
16. Dimitrov I., Davydenko N., Lotko A., Dimitrova A. (2019). Comparative study of main determinants of entrepreneurship intentions of business students [Conference session]. 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS), March, pp. 1–4.
17. DOAJ (Directory of Open Access Journals). Available at: <https://doaj.org/article/0034aebbe4c0490bb9fcb03184586c2e> (accessed 27.03.2026).
18. How digital finance could boost growth in emerging economies. Available at: <http://www.mckinsey.com/globalthemes/employment-and-growth/how-digital-finance-could-boost-growth-in-emerging-economies> (accessed 01.04.2026).
19. Schwenbacher Armin and Larralde Benjamin (2010). Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. Handbook of entrepreneurial finance, Oxford University Press, Forthcoming, September 28. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699183>
20. Titenko Z. (2023). Investment Project Risk Simulation on the Use of Information Technologies as a Factor for Improving the Financial Safety of the Enterprise. *Journal of Information Technology Management*. Vol. 15 (2), pp. 14–24.

Бібліографічний список:

1. Боднар О. А. Вплив мікрофінансових послуг на економічний розвиток. *Modern Economics*. 2022. № 30. С. 39–46. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2022\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2022)-06)
2. Варналій З. С., Нікитенко Д. В., Калетник О. В. Роль альтернативних інвестиційних механізмів у забезпеченні інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. *Збірник наукових праць «Логос»*. 2020. № 26. С. 37–39. DOI: <https://doi.org/10.36074/26.06.2020.v1.13>
3. Гавриш О., Зозульов О., Гавриш Ю. Альтернативні форми фінансування малого та середнього бізнесу в Україні: можливості та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-50>
4. Давиденко Н.М. Джерела формування фінансових ресурсів корпоративних підприємств АПК. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім.І.Огієнка. Серія: Економічні науки*. 2010. №1. С. 362–366.
5. Давиденко Н.М. Нетрадиційні джерела фінансування аграрного сектору. *Науковий вісник НУБІП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2016. Вип. 244. Ч. 1. С. 222–228.
6. Жаворонок А. В. Напрями розвитку пірингового кредитування в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. № 1. С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-10>
7. Захаркін О. О., Захаркіна Л. С., Соломко Ю. О., Івницька К. С. Аналіз традиційних та інноваційних інструментів фінансування суб'єктів господарювання. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.2-06>
8. Калач Г. Вплив краудфандингу та краудлендингу на фінансування проєктів та залучення інвестицій у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-54>
9. Карпенко О. Особливості розвитку краудфандингу в Україні. *Економічний вісник*. 2025. № 1. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2025-1/Khanenko.pdf> (дата звернення: 23.03.2026).
10. Кот Л. Л. Краудфандинг та фандрейзинг як механізми фінансування соціального підприємництва у національній економіці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 1. С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-18>
11. Птащенко О., Івашенко О. Розвиток суб'єктів підприємництва в умовах економічної інклюзії: інструментарій інтенсифікації розвитку та соціально-економічна нестабільність. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 2 (14). С. 16–26. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0202>
12. Рубанов П. М. Альтернативне онлайн-фінансування для малого підприємництва: крос-крайновий аналіз. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 89–95. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_5/17.pdf (дата звернення: 17.03.2026).
13. Саламатін К. Глобальні тренди та національні виклики розвитку альтернативного цифрового фінансування перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-66>
14. Чобіток В., Мацишин М. Формування джерел фінансування розвитку підприємницької діяльності в Україні. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(4))
15. Davidenko N., Skrypnyk 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.
16. Dimitrov I., Davydenko N., Lotko A., Dimitrova A. Comparative study of main determinants of entrepreneurship intentions of business students [Conference session]. 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS). 2019, March. pp. 1–4.
17. DOAJ (Directory of Open Access Journals). URL: <https://doaj.org/article/0034aebbe4c0490bb9fcb03184586c2e> (дата звернення: 27.03.2026).
18. How digital finance could boost growth in emerging economies. URL: <http://www.mckinsey.com/globalthemes/employment-and-growth/how-digital-finance-could-boost-growth-in-emerging-economies> (дата звернення: 01.04.2026)
19. Schwenbacher, Armin and Larralde, Benjamin. Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. Handbook of entrepreneurial finance, Oxford University Press, Forthcoming. 2010. September 28. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699183>
20. Titenko Z. Investment Project Risk Simulation on the Use of Information Technologies as a Factor for Improving the Financial Safety of the Enterprise. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15 (2), pp. 14–24.

Дата надходження статті: 01.04.2026

Дата прийняття статті: 22.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 338.24:005.591.6:004.9

JEL M15, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-5>

Давиденко С.В.

кандидат економічних наук, доцент,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0888-1941>

Serhii Davydenko

State Tax University

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER OF INNOVATION CONTROLLING ADVANCEMENT IN ENTERPRISES

Анотація. У статті досліджено особливості взаємозв'язку цифрових трансформацій та контролінгу інновацій на рівні підприємства. Систематизовано теоретичні підходи до визначення цифрової трансформації та контролінгу інновацій як самостійних концептів. Виявлено і обґрунтовано циклічну взаємозалежність у забезпеченні ефективностей контролінгу та цифрових трансформацій. Розкрито ключові ризики, пов'язані з асиметрією в темпах цифровізації та модернізації контролінгу. Запропоновано концептуальну модель циклічного взаємозв'язку цифрових трансформацій та контролінгу на стратегічному, операційному та організаційному рівнях та визначено відповідні напрями його адаптації. Результати дослідження формують теоретичне підґрунтя для подальших емпіричних оцінок рівня взаємозалежності між станом цифрових трансформацій підприємств та ефективністю їхніх систем контролінгу.

Ключові слова: цифрова трансформація, контролінг інновацій, управління, циклічний взаємозв'язок, адаптивність, ефективність, розвиток.

Abstract. Introduction. The rapid advancement of digital technologies fundamentally reshapes the competitive environment, creating both significant opportunities and substantial risks for enterprise development. In this context, innovation controlling – understood as a coordination subsystem of innovation development management – plays a dual role: on one hand, it serves as an instrument for ensuring the effectiveness of digital transformation initiatives; on the other, it is itself subject to transformation under the influence of digital technologies. **Purpose.** The article aims to examine the cyclical relationship between digital transformation and innovation controlling, identify their specifics and substantiate directions for ensuring the synergistic impact of digital technologies on the development of innovation controlling in enterprises. **Methods.** The study employs dialectical, systemic, comparative methods, as well as analysis, synthesis, generalization and abstraction to comprehensively reveal the theoretical and conceptual foundations of the interaction between digital transformation and innovation controlling. **Results.** Theoretical approaches to defining digital transformation and innovation controlling as independent concepts are systematized. The cyclical interdependence and mutual conditionality of digital transformation and innovation controlling are identified and substantiated. Key risks associated with asymmetry in the pace of digitalization and controlling modernization are disclosed. A conceptual model of the cyclical relationship between digital transformation and controlling is proposed at three levels – strategic, operational, and organizational. Directions of innovation controlling adaptation are defined: informational, process-oriented, instrumental, organizational, and strategic. **Conclusion.** The findings provide a theoretical foundation for further empirical assessments of the interdependence between the state of digital transformation in enterprises and the effectiveness of their innovation controlling systems.

Keywords: digital transformation, innovation controlling, management, cyclical interdependence, adaptability, effectiveness, development.

Постановка проблеми. Цифрові технології кардинально змінюють ринкове конкурентне середовище, створюючи як широкі можливості так і ризики для подальшого розвитку підприємств. Адаптивність бізнесу до конкуренції в умовах цифрових трансформацій критично залежить від якості системи управління. Й контролінг як підсистема управління за своїм функціональним призначенням здатний забезпечувати належну підготовку управлінських рішень як щодо поточного функціонування підприємства, так і його адаптації до цифрових трансформацій та розвитку цифрової економіки. Й саме контролінг інновацій безпосередньо дотичний до вирішення зазначених питань. В той же час це обумовлює пастку циклічної залежності та підпорядкованості завдань безпосереднього управління та трансформації самих моделей й інстру-

ментів управління під впливом цифрових технологій. Останні кардинально змінюють інструментарій, архітектуру і можливості контролінгу загалом й особливо в сфері інновацій та інноваційного розвитку.

Постійність та масштабність цифрових та управлінських трансформацій потребують розширення теоретичних та практичних досліджень потенціалу та синергії їх реалізації для забезпечення розбудови конкурентного підприємницького сектора. Це актуалізує проблему концептуального осмислення ролі цифрових трансформацій як фактора розвитку контролінгу інновацій в системі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поєднання технологічної, цифрової та управлінської проблематики обумовлює широкий спектр досліджень, що вивчають як питання самих цифрових трансформа-

цій, так і теоретичних та практичних аспектів контролінгу інновацій. Більшість публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних вчених фокусується на одній із сфер досліджень – феномені цифрових трансформацій чи контролінгу.

Так, Князевич А. і співавтори розглядають контролінг інноваційних проектів як механізм управлінського забезпечення інноваційної діяльності [1]. Філюк Г. і Кудрявченко В. досліджують контролінг інноваційної діяльності як складову сучасних бізнес-моделей з обґрунтуванням дворівневої (стратегічної й оперативної) архітектури та необхідністю інтеграції ESG-метрик і цифрових інструментів [2]. Кізілов А. аналізує еволюцію та сучасні тенденції контролінгу в управлінні підприємствами, фіксуючи зміщення від ретроспективного до проактивного характеру системи [3].

Інші автори фокусуються на проблематиці цифровізації управлінських і облікових систем підприємства. Шматковська Т. О. і Дзямулич М. І. досліджують стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки, зазначаючи, що цифровізація «значно спрощує проведення розрахунків та забезпечує швидке формування надійних аналітичних висновків», одночасно суттєво ускладнюючи вимоги до аналітичного апарату [4]. Скіярук І. і Вовк Н. розглядають особливості управлінського обліку бізнес-процесів в умовах діджиталізації, акцентуючи увагу на трансформації інформаційної функції управлінського обліку [5]. Черньова В. і Тер Велде Р. безпосередньо вивчають переваги та виклики впровадження цифровізації в систему контролінгу підприємств, пропонуючи рекомендації щодо ефективної інтеграції цифрових інструментів у контролінгові процеси [6]. Вивчаючи проблематику впливу цифровізації на управління, експерти зазначають, що технології забезпечують вищий рівень прозорості даних та спонукають до децентралізованого управління [7], а новий рівень збору та аналітики даних трансформують пересудим інструментарій контролінгу [8].

Узагальнення наявних публікацій засвідчує: і контролінг інновацій, і цифровізація управлінських систем є активними дослідницькими напрямками у вітчизняній та зарубіжній науці, однак їх взаємозв'язок – зокрема взаємна обумовленість і циклічна взаємозалежність – недостатньо виокремлюються як окрема складова проблематики. Що визначило актуальність та проблематику даного дослідження.

Метою статті є дослідження циклічного взаємозв'язку цифрових трансформацій та контролінгу, визначення їх особливостей та обґрунтування напрямів забезпечення синергетичного впливу цифрових технологій на розвиток контролінгу інновацій підприємств в умовах розбудови цифрової економіки.

Методи дослідження. У процесі написання статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що дало змогу комплексно розкрити теоретико-концептуальні засади взаємодії цифрової трансформації та контролінгу інновацій, а саме: діалектичний метод застосовувався при розкритті взаємозв'язку цифрової трансформації та контролінгу інновацій як динамічної, суперечливої та циклічно обумовленої системи; метод аналізу та синтезу використовувався при дослідженні підходів до визначення цифрової трансформації та контролінгу інновацій, виокремленні їхніх інваріантних характе-

ристик; порівняльний метод використовувався при зіставленні різних наукових підходів до трактування цифрової трансформації і контролінгу інновацій; системний метод застосовувався при розгляді контролінгу інновацій як координаційної підсистеми управління підприємством та при побудові концептуальної моделі циклічного взаємозв'язку на стратегічному, операційному та організаційному рівнях; метод узагальнення та абстрагування застосовувався для формування висновків щодо напрямів адаптації контролінгу інновацій та визначення перспектив подальших емпіричних досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри широке вживання терміну «цифрова трансформація», дослідниками зазначаються значні розбіжності у трактуванні цього феномену залежно від дисципліни, рівня аналізу (підприємство, галузь, суспільство) і хронологічного контексту [9]. Автори, що проаналізували сотні рецензованих статей з обраної проблематики, зазначають, що дослідницьке поле цифрової трансформації є міждисциплінарним – воно формується на перетині інформаційних технологій, стратегічного менеджменту, операційного управління, маркетингу та підприємництва [10]. У таблиці 1 наведено основні підходи до трактування цифрових трансформацій.

Аналіз наведених підходів дозволяє виокремити ключові характеристики цифрової трансформації на рівні підприємства, що дотичні та притаманні для наведених підходів: (1) технологічна основа - трансформація відбувається через впровадження цифрових технологій: хмарних обчислень, аналітики великих даних, штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну та ін.; (2) комплексність (всеохопність) змін - що передбачає перебудову бізнес-моделей, операційних моделей і організаційних структур підприємства, а не лише автоматизацію та оцифровування окремих процесів та завдань; (3) перманентність цифровізації як постійного процесу відслідковування, розробки та впровадження цифрових інновацій в бізнес-моделі та стратегії розвитку підприємства.

З урахуванням зазначеного, цифрову трансформацію на рівні підприємства слід розглядати як безперервний процес структурних змін у бізнес-моделях, операційних процесах і системах управління підприємства на основі цифрових технологій з метою забезпечення його адаптивності до умов цифрової економіки та конкурентоспроможного розвитку.

Важливо виділити багатоаспектність та послідовність підготовки та переходу підприємства до функціонування та розвитку в цифровій економіці. В його основі покладено зростання складності та охоплення цифровими інструментами та технологіями бізнес-процесів та ланок управління. (табл. 2).

Слід зазначити, такі інструменти визначають широкі можливості для підготовки бізнесу до роботи в умовах цифрової економіки, й відповідно використовувати їх для посилення ефективності та результативності контролінгу як щодо інновацій, так і загалом для системи управління на підприємстві.

В свою чергу контролінг у сучасній управлінській теорії розглядається не як синонім «контролю», а як підсистема управління, що пов'язує планування, облік, аналіз, інформаційне забезпечення і регулювання в єдиний управлінський цикл. Ця координаційна функція є

Таблиця 1

Підходи до визначення цифрової трансформації

Підхід	Визначення	Ключовий акцент
Процесно-технологічний	«Процес, що спрямований на покращення підприємства через ініціювання суттєвих змін його характеристик завдяки комбінації інформаційних, обчислювальних, комунікаційних і мережевих технологій»	Технологія як рушій змін
Вартісно-орієнтований	«Процес покращення підприємства через зміну шляхів створення вартості завдяки комбінаціям даних, обчислень, взаємодій і мережевих технологій»	Зміна ланцюга вартості
Структурно-організаційний	«Процес глибоких структурних змін в операційних моделях, платформних екосистемах і режимах прийняття рішень на основі даних»	Зміна організаційної архітектури
Безперервно-стратегічний	«Нескінченний процес безперервного переналаштування організації через використання цифрових технологій для підвищення її вартості»	Трансформація як безперервний стан
Суб'єктно-результатний	«Застосування цифрових технологій підприємством для побудови цифрового світу з повним сприйняттям, повним зв'язком, повним охопленням сценаріїв та повним інтелектом, а потім оптимізація бізнесу фізичного світу»	Підприємство як активний суб'єкт трансформації
Управлінсько-контрольний	«Цифрова трансформація впливає на вибір режимів управлінського контролю: підприємства переходять до децентралізованих моделей через покращення інформаційної прозорості і зниження витрат на передачу знань»	Трансформація систем контролю

Джерело: складено автором на основі [7, 10–12]

Таблиця 2

Інструменти та рівні цифрової трансформації підприємства

Інструменти та рівні	Визначення	Вплив на цифрову трансформації
Оцифровування (Digitization)	Перетворення аналогової інформації на цифровий формат (паперові документи → електронні)	Технічна передумова трансформації – базовий рівень
Цифровізація (Digitalization)	Використання цифрових технологій для зміни бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності	Операційний рівень; що впливає на бізнес-процеси
Цифрова трансформація (Digital Transformation)	Глибока зміна бізнес-моделей, операційних моделей і систем управління під впливом цифрових технологій	Стратегічний рівень, що впливає на бізнес-моделі
Цифрова економіка (Digital Economy)	Зовнішнє середовище господарської діяльності, де дані є ключовим фактором виробництва	Концептуальний рівень, що впливає на довгострокові пріоритети та моделі розвитку

Джерело: складено автором на основі [9, 10]

фундаментальною: контролінг не приймає рішень, але забезпечує керівника інформацією і аналітикою, необхідними для якісних управлінських рішень.

Дослідники підкреслюють, що в умовах невизначеності традиційна жорсткість систем контролю виявляється обмежувальним чинником: нестабільні умови потребують більшої адаптивності і гнучкості. Інновації в системах управлінського контролю, зокрема, впровадження передових технологій, інтеграція нових показників ефективності, формування більш гнучких процедур оцінювання, стають стратегічним ресурсом для збереження конкурентоспроможності [13]. Підходи до трактування категорій контролінгу наведено у таблиці 3.

З урахуванням зазначеного вище, для цілей дослідження контролінг інновацій розглядається як координаційна підсистема управління інноваційним розвитком підприємства, що забезпечує планування інноваційних цілей, моніторинг їх досягнення, аналіз відхилень і інформаційне забезпечення управлінських рішень щодо інноваційного портфеля, проектів і ресурсів.

Інновації як об'єкт контролінгу більш складний порівняно із вже традиційними бізнес-процесами та напрямками виробничої та фінансової діяльності. Ключові особливості наведені у таблиці 4.

Слід виокремити ключові ознаки, що вимагають більш гнучкого та диверсифікованого інструментарію контролінгу, зокрема: високу невизначеність щодо

результатів інноваційних проектів; нерівномірність у потребі та споживанні ресурсів; часте домінування нематеріальних активів як базису для створення інновації; гнучкі горизонти планування, що охоплюють різні бюджетні періоди; висока залежність успішності розробок і впровадження від зовнішніх умов.

Загалом вплив цифрових трансформацій на контролінг обумовлюється циклічною взаємозалежністю. З одного боку контролінг як управлінська підсистема може виступати інструментом забезпечення ефективності цифрових трансформацій, а з іншого – саме цифрова трансформація виступає драйвером розвитку контролінгу. Такий взаємовплив відповідно може забезпечувати послідовне, циклічне посилення як цифровізації, так і результативності контролінгу загалом, а особливо в сфері інновацій.

Так, якщо розглядати цикл впливу контролінг інновацій на цифрову трансформацію, в його основі лежить їх сприйняття як інноваційного проекту. Контролінг інновацій у цій ролі впливає на планування бюджетів, строки виконання, аналіз ефективності виконання, розробку рекомендації по коригуванню та ін.

Дослідження підтверджують, що ефективний внутрішній контроль відіграє посередницьку роль між цифровою трансформацією і загальною факторною продуктивністю підприємства: без якісного контролінгу цифрова трансформація менш ефективна, ніж з ним [7].

Водночас самі цифрові технології – аналітика великих даних, штучний інтелект, хмарні платформи –

Таблиця 3

Підходи до визначення контролінгу інновацій

Підхід	Визначення	Ключова функція	Специфіка
Проектно-орієнтований	Підсистема контролінгу, що здійснює планування, моніторинг і регулювання реалізації інноваційних проектів у межах «залізного трикутника»: строки, бюджет, якість	Контроль виконання проектів	Оперативний горизонт, метод освоєного обсягу
Портфельний	Система оцінки, відбору і моніторингу інноваційного портфеля підприємства на основі критеріїв чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми прибутковості і стратегічного потенціалу	Управління інноваційним портфелем	Стратегічний горизонт, інвестиційний аналіз
Результативний	Підсистема вимірювання ефективності інноваційної діяльності через систему ключових показників ефективності: витрати на дослідження і розробки, час виходу на ринок, рентабельність інновацій	Оцінка ефективності інновацій	Ретроспективний і поточний аналіз
Системно-координаційний	Координаційна підсистема управління інноваційним розвитком підприємства, що інтегрує стратегічне планування, оперативний моніторинг і зворотний зв'язок для досягнення інноваційних цілей	Координація стратегічного і оперативного рівнів	Охоплює всі три попередні підходи

Джерело: складено автором на основі [11, 13]

Таблиця 4

Особливості інновацій як об'єкта контролінгу на підприємстві

Особливості	Зміст	Способи врахування в контролінгу
Невизначеність результатів	На старті складно прогнозувати, чи буде результат технічно досяжним і ринково прийнятним	Пріоритетність застосування сценарні підходів а на стандартизованих параметрів
Нелінійність використання ресурсів	Нерівномірна потреба в ресурсах ускладнює бюджетування	Адаптивне бюджетування замість жорсткого річного плану
Домінування нематеріальних активів	Патенти, алгоритми, компетенції команди – основна частина вартості	Застосування методів обліку, що враховують особливості оцінки вартості нематеріальних активів
Гнучкість горизонту розробки, апробації та впровадження	Обсяги фінансування включаються у різні бюджетні періоди підвищують вимоги до планування	Деталізація горизонтів коротко-, середньо- та довгострокових періодів
Висока зовнішня залежність	Результативність інновації значно залежить від некерованих чинників – станом ринку, конкурентами, регулюванням	Розширення аналітичного блоку моніторингу та оцінки зовнішніх умов

Джерело: складено автором на основі [13]

кардинально змінюють можливості, інструментарій і архітектуру контролінгу. Цифрові технології посилює потенціал прогнозування та передбачення результатів інновацій, автоматизує процеси моніторингу та аналізу, прискорюючи їх, розширює набір факторів, що можуть вплинути на інновації та ін.

Циклічний взаємозв'язок полягає в тому, що кращий контролінг забезпечує ефективнішу цифрову трансформацію, яка в свою чергу робить контролінг потужнішим інструментом, який ще краще управляє наступним циклом цифрової трансформації.

Проведені дослідження дозволяють сформулювати концептуальна модель взаємозалежності трансформації цифрового середовища та контролінгу як підсистеми управління, що відображає їх циклічний взаємозв'язок та синергію. Така модель відображає ключові сфери та рівні взаємодії та трансформації – стратегічний, операційний та організаційний.

Так, на стратегічному рівні забезпечується наступний цикл: – цифрові інновації та трансформації визначають стратегічні напрями розвитку → контролінг інновацій оцінює їх реалістичність і забезпечує моніторинг та відповідне обґрунтування → результати та рекомендації контролінгу коригують стратегію розвитку загалом, та цифрової трансформації зокрема.

На операційному рівні забезпечується наступний цикл: – цифрові технології змінюють інструментарій і можливості контролінгу → оновлений контролінг підвищує якість управління інноваційними проектами → належно досліджені проекти прискорюють подальшу цифровізацію управлінських процесів.

На організаційному рівні забезпечується наступний цикл: – цифрова трансформація децентралізує систему контролінгу → трансформований контролінг генерує більш якісні дані та рекомендації → впровадження результатів обумовлює подальше удосконалення інструментарію та функціональної спроможності контролінгу.

Запропонований підхід базується на тому, що цифрова трансформація і контролінг інновацій не є незалежними змінними, де одна впливає на іншу в єдиному напрямі. Вони є взаємообумовленими підсистемами управління, де розвиненість кожної визначає потенціал іншої. Підприємство, що має ефективний контролінг, досягатиме кращих результатів від цифрової трансформації. І навпаки, якісна цифрова трансформація сприятиме побудові ефективної моделі контролінгу інновацій та системи управління підприємством загалом.

Попри достатньо логічну побудову наведеної моделі, варто враховувати певні обмеження щодо стійкості прояву зазначеного позитивного циклічного

ефекту. Адже, у разі відставання чи у модернізації контролінгу чи впровадження цифрових технологій може реалізуватись негативний синергетичний вплив, за якого накопичуватиметься відставання та неефективність. Проблема можливої асиметрії у потенціалі адаптації контролінгу до нової цифрової реальності та цифрових інноваціях вимагає кваліфікованого менеджменту, здатного застосовувати чіткі управлінські рішення, які запускать позитивну синергію циклічної взаємообумовленості. Тобто роль стратегічного бачення та візії власників чи керівників бізнесу мають вирішальну роль у забезпеченні ефективної взаємодії контролінгу та цифрових трансформацій.

Передусім, контролінг реалізується через відповідні інструменти отримання, обробки та інтерпретації даних для підготовки управлінських рішень. Додатково цифрові трансформації впливають як на функціональні завдання контролінгу так і загалом на бізнес-моделі та стратегії розвитку підприємств, формуючи як нові можливості так і виклики та загрози. Враховуючи багатоаспектність реалізації контролінгу, такі ризики та загрози доцільно певною мірою структурувати та ключовими сферами їх прояву та впливу. Серед яких пропонується виокремити наступні:

- стратегічна адаптивність бізнесу та інновацій до цифрових трансформацій;
- управління даними та інструментами їх обробки;
- кадрової готовності до трансформацій;
- організаційні моделі управління;
- ресурсно-технічне забезпечення.

Так, відставання та неузгодженість у впровадженні інновацій нейтралізуватиме потенціал їх реалізації та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ризики можуть посилюватись при високому рівні невизначеності інноваційних проєктів, складності їх розробки та впровадження, невідповідності із стратегічним курсом розвитку та ключовими сильними сторонами (конкурентними перевагами) підприємства.

У сфері роботи з даними ризики можуть проявлятися через надмірність вхідних даних, розмивання їх якості та цілісності, наростання інформаційного шуму, відсутність стандартів роботи з даними та узгодженості їх обміну з наявними базами та системами, складність інтеграції традиційних методів обробки та візуалізації, розширення показників оцінки ефективності та обґрунтованості рішень, що мають більш складні алгоритми та методи розрахунків та інтерпретації та ін.

Виклики та ризики у сфері кадрової, командної готовності можуть включати: брак компетентностей та повільність адаптації відповідних фахівців до системних та швидких змін в умовах цифрових трансформацій; слабкі комунікативні навички, що критично важливі для нової ролі фахівців з контролінгу як проактивних консультантів для просування інновацій; опір змінам та роботі за новими, гнучкими умовами та стандартами, що передбачають функціональні «гойдалки» та ін.

У сфері моделі управління виклики можуть бути пов'язані з повільністю організаційної перебудови, делегування управлінських повноважень в умовах високої невизначеності, обмеження ефективності підрозділів, відповідальних за цифровізацію, наприклад, IT-відділи, та загалом розбудову цифрової інфраструктури підприємства.

Ресурсно-технічні ризики пов'язані з: можливими обмеженнями фінансування інноваційних проєктів, що забезпечують цифрову трансформацію підприємства; зростання кібер-ризиків через загрози витоку комерційних даних; посилення залежності від стійкості роботи цифрових мереж та баз даних; слабкість комунікацій та конфліктність при обміні даними як між внутрішніми підрозділами, так і при взаємодії із зовнішніми джерелами даних, суб'єктами господарювання, фінансовим сектором, органами державного регулювання.

В контексті окреслених вище викликів та обґрунтування завдання досягнення цілісності та синергетичного результату на основі циклічної взаємозалежності цифрових трансформацій та контролінгу, виокремимо наступні напрями удосконалення контролінгу як складової підсистеми управління підприємства: (1) інформаційний; (2) процесний; (3) інструментальний; (4) організаційний; (5) стратегічний.

Ключовою інформаційною трансформацією є створення цифровими технологіями можливості розширення доступних даних для аналізу та прогнозування, а також більшої варіативності кількісних та якісних параметрів, необхідних для розуміння перспектив, ризиків та загроз для інновацій. Наприклад, окрім фінансових показників більш доступними стають неструктуровані дані – відгуки клієнтів щодо прототипів інноваційних продуктів, патентна активність конкурентів, показники залученості ранніх користувачів та ін.. Тобто, цифрова трансформація підвищує якість внутрішнього контролю через покращення прозорості інформації і повноти фінансових та управлінських звітів. Це безпосередньо впливає на якість управлінських рішень у контролінгу інновацій: рішення приймаються на основі точніших і більш актуальних даних.

Ключовою процесною трансформацією є можливість переходу від етапного, циклічного до безперервного контролінгу. Йдеться про забезпечення автоматичне виявлення відхилень при перетині встановлених порогів, безперервне прогнозування фінальних параметрів проєкту, щоденне оновлення ключових показників. Це помітно відрізняється від традиційного контролінгу на основі фіксованих циклів: бюджетування раз на рік, звітування раз на місяць, аудит раз на квартал.

Ключовою інструментальною трансформацією є автоматизація більшості рутинних завдань та процесів контролінгу. Штучний інтелект і машинне навчання дозволяють: прогнозувати відхилення бюджету інноваційного проєкту за 4–6 тижнів до їхнього фактичного виникнення; автоматично класифікувати відхилення за причинами і відповідальними; моделювати вплив різних управлінських рішень на параметри проєкту в реальному часі [8]. Системи штучного інтелекту перетворюють ключові показники ефективності з простих вимірювальних інструментів на адаптивні стратегічні орієнтири, здатні самостійно відстежувати зміни контексту.

Ключовою організаційною трансформацією є прискорення переходу від централізованого до децентралізованого виконання контролінгу. Цифрова трансформація змінює не лише технологію, але й організаційну архітектуру контролінгу. Дослідження підтверджують: підприємства, що пройшли глибоку цифрову трансформацію, схильні переходити до децентралізованих

моделей управлінського контролю, де підрозділи отримують більшу автономію завдяки підвищенню якості і доступності інформації. [7] Для контролінгу інновацій це означає більшу самостійний розробки, моніторингу та відстеження виконання планів, та фокусування на інтелектуальній проактивній інтерпретації сценаріїв реалізації інновацій та розвитку підприємства.

Ключовою стратегічною трансформацією є зміна самого механізму інновацій, які все більше реалізуються не в рамках одного підприємства, а на рівні платформ і екосистем. Й хоча це потребує певних додаткових емпіричних оцінок, логічним є припущення, що підприємства з вищим рівнем цифровізації більше вбудовані в платформні екосистеми з гнучкими організаційними структурами. Це розширює об'єкт контролінгу інновацій: поряд з внутрішніми проектами він може охоплювати зовнішні партнерства, спільні платформи, відкриті інноваційні ініціативи. Традиційна система KPI, орієнтована на внутрішні показники, є недостатньою – потрібна система показників, що вимірює позицію підприємства в зовнішньому інноваційному середовищі.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють сформулювати наступні ключові висновки. Контролінг інновацій на підприємстві в умовах цифрових трансформацій виходить за рамки контролю за інноваційними проектами. Його слід розглядати як координаційну підсистему управління інноваційним розвитком, що охоплює стратегічний і оперативний рівні, фінан-

сові і нефінансові показники, внутрішні і зовнішні об'єкти моніторингу.

Питання підпорядкованості цифрових трансформацій та управління через інструментарій контролінгу інновацій необхідно розглядати через багаторівневу модель, що відображає циклічний взаємозв'язок та синергетичне джерело удосконалення кожної підсистеми. Врахування переваг та обмежень такої взаємозалежності сприятиме більш раціонально та послідовно розбудовувати систему управління, контролінгу та впроваджувати цифрові технології на підприємстві.

Цифрова трансформація впливає на адаптацію контролінгу інновацій до нової цифрової реальності та наступними напрямками: – інформаційному – через кардинальну зміну обсягів та якості даних, що забезпечують підготовку відповідних рекомендацій; – процесному – через можливість застосування безперервності роботи з даними; – інструментальному – через нові можливості проактивного прогнозування та багатоваріантних оцінок перспектив для управлінських рішень; – організаційному – через перехід до децентралізованого контролінгу; стратегічному – через фокусування на управлінні екосистема а не окремими інноваційними проектами.

Загалом результати проведеного дослідження обумовлюють напрями для подальших розробок, зокрема, проведення емпіричних, практичних оцінок рівня взаємозалежності стану цифрових трансформацій підприємств та ефективності їх моделей контролінгу.

Бібліографічний список:

1. Князевич А.О., Крайчук С.О., Демидюк С.М. Контролінг інноваційних проектів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.5>
2. Філюк Г., Кудрявченко В. Контролінг інноваційної діяльності як складова сучасних бізнес-моделей компаній. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7532>
3. Кізілов А. Еволюція та сучасні тенденції контролінгу в управлінні підприємствами. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 29–35. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4))
4. Шматковська Т.О., Дзямулич М.І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74. № 1. С. 61–67. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.061
5. Склярчук І.П., Вовк Н.О. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
6. Черньова В., Тер Велде Р. Діджиталізація контролінгу: сучасні рішення для підприємств. *Науковий вісник ОНУ*. 2024. № 12 (325). С. 1–10. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/97/68>
7. Wang Y., Zhang H. Digital transformation and the choice of management control modes in enterprise groups. *PLOS ONE*. 2025. Vol. 20 (4). P. e0320415. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320328>
8. Amer M., Hilmi Y., El Kezazy H. Big data and artificial intelligence at the heart of management control: Towards an era of renewed strategic steering. *Proceedings of BDBI 2024. Lecture Notes in Networks and Systems*. Springer. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-65014-7_28
9. Van Veldhoven Z., Vanthienen J. Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*. 2022. Vol. 32. P. 629–644. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>
10. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28 (2). P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
11. Plekhanov D., Franke H., Netland T.H. Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41 (6). P. 821–833. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
12. Carroll N., Helfert M. Transform or be transformed: The importance of research on managing and sustaining digital transformations. *European Journal of Information Systems*. 2023. Vol. 32 (3). P. 359–369. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2023.2187033>
13. Seppänen S., Saunila M., Ukko J. Digital transformation of organizational and management controls – Review and recommendations for the future. *Management for Digital Transformation. Management and Industrial Engineering / C. Machado, J.P. Davim (Eds.)*. Springer. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-42060-3_1

References:

1. Kniazevych A.O., Kraichuk S.O., Demydiuk S.M. (2021) Kontrolinh innovatsiynykh proektiv [Controlling of innovative projects]. *Investystsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 8, pp. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.5> (in Ukrainian)

2. Filiuk H., Kudriavchenko V. (2026) Kontrolinh innovatsiinoi diialnosti yak skladova suchasnykh biznes-modelei kompanii [Innovation controlling as a component of modern business models of companies]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 83. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7532> (in Ukrainian)
3. Kizilov A. (2025) Evoliutsiia ta suchasni tendentsii kontrolinhu v upravlinni pidpriemstvamy [Evolution and modern trends of controlling in enterprise management]. *Development Service Industry Management*, no. 2, pp. 29–35. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4)) (in Ukrainian)
4. Shmatkovska T.O., Dziamulych M.I. (2022) Stratehichniy upravlinskyi oblik v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management accounting in the digital economy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 74, no. 1, pp. 61–67. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.061 (in Ukrainian)
5. Sklyaruk I.P., Vovk N.O. (2024) Upravlinskyi oblik biznes-protsesiv v umovakh didzhytalizatsii [Management accounting of business processes in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69> (in Ukrainian)
6. Cherniova V., Ter Velde R. (2024) Didzhytalizatsiia kontrolinhu: suchasni rishennia dlia pidpriemstv [Digitalization of controlling: modern solutions for enterprises]. *Naukovyi visnyk ONEU – Scientific Bulletin of ONEU*, no. 12 (325), pp. 1–10. Available at: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/97/68> (in Ukrainian)
7. Wang, Y., & Zhang, H. (2025). Digital transformation and the choice of management control modes in enterprise groups. *PLOS ONE*, vol. 20 (4), e0320415. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320328>
8. Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024). Big data and artificial intelligence at the heart of management control: Towards an era of renewed strategic steering. In *Proceedings of BDBI 2024. Lecture Notes in Networks and Systems*. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-65014-7_28
9. Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*, vol. 32, pp. 629–644. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>
10. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28 (2), pp. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
11. Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T.H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, vol. 41(6), pp. 821–833. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
12. Carroll, N., & Helfert, M. (2023). Transform or be transformed: The importance of research on managing and sustaining digital transformations. *European Journal of Information Systems*, vol. 32 (3), pp. 359–369. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2023.2187033>
13. Seppänen, S., Saunila, M., & Ukko, J. (2024). Digital transformation of organizational and management controls – Review and recommendations for the future. In C. Machado & J.P. Davim (Eds.), *Management for Digital Transformation. Management and Industrial Engineering*. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-42060-3_1

Дата надходження статті: 18.03.2026

Дата прийняття статті: 08.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 351:004:323.1(477)

JEL H11, H83, O38, R58

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-6>

Динчев С.С.

аспірант,

Запорізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9345-9796>

Serhiy Dynchev

Zaporizhzhya National University

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ВІДНОВЛЕННЯ ВТРАЧЕНОГО В РЕЗУЛЬТАТІ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ БІЗНЕСУ

DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR RESTORING BUSINESSES LOST AS A RESULT OF MILITARY ACTIONS

Анотація. У статті досліджено сучасні механізми відновлення бізнесу, що зазнав втрат унаслідок військових дій в Україні. Проаналізовано основні економічні та інституційні виклики, пов'язані з руйнуванням виробничої інфраструктури, втратою активів, переміщенням підприємств і порушенням логістичних ланцюгів. Особливу увагу приділено державним програмам підтримки підприємництва, механізмам компенсації збитків, міжнародним фінансовим інструментам та ролі страхування воєнних ризиків у процесах післявоєнного економічного відновлення. Обґрунтовано необхідність формування комплексної системи відшкодування втрат бізнесу, що поєднує державні гарантії, міжнародну фінансову допомогу, інвестиційні програми та цифрові механізми фіксації збитків. Запропоновано напрями вдосконалення інституційної моделі підтримки підприємництва, спрямованої на відновлення економічної активності, стимулювання інвестицій та забезпечення сталого розвитку національної економіки.

Ключові слова: відновлення бізнесу; воєнні втрати; державна підтримка підприємництва; компенсація збитків; економічне відновлення; післявоєнна реконструкція.

Abstract. Introduction. The full-scale war against Ukraine has caused significant economic losses for businesses, including destruction of production facilities, loss of assets, disruption of logistics chains, and forced relocation of enterprises. Thousands of companies have been partially or completely destroyed as a result of military actions. Under such conditions, the development of effective mechanisms for restoring lost business assets becomes a key element of national economic recovery and post-war reconstruction policy. In addition, the protection of property rights of entrepreneurs is closely connected with the broader framework of human rights protection and international legal guarantees. **Purpose.** The purpose of the article is to study institutional and economic mechanisms for restoring businesses that suffered losses as a result of military actions and to determine priority directions for improving state policy aimed at supporting business recovery while ensuring the protection of property rights. **Methods.** The study is based on general scientific and special research methods, including analysis and synthesis, comparative analysis, institutional analysis, and a systemic approach. The research relies on statistical data from international organizations, analytical reports on war-related economic losses, and materials of Ukrainian public authorities concerning compensation programs and support for affected enterprises. **Results.** The research identifies key challenges faced by Ukrainian businesses during the war, including destruction of infrastructure, loss of assets, restricted access to financial resources, and disruption of supply chains. Particular attention is given to existing mechanisms of business recovery such as state compensation programs, international financial assistance, investment incentives, and insurance instruments for war-related risks. The study also emphasizes the importance of legal mechanisms aimed at protecting property rights and documenting economic losses. In this context, digital systems for recording damages and the possibility of protecting property rights through international legal procedures and institutions are becoming increasingly important. **Conclusion.** The study substantiates that the recovery of businesses affected by military actions should be based on a comprehensive approach combining national economic policy, international financial assistance, and legal mechanisms for protecting property rights. Special attention should be paid to the development of compensation mechanisms, support for relocated enterprises, war-risk insurance instruments, and digital platforms for documenting economic losses. The implementation of these measures will contribute not only to restoring entrepreneurial activity but also to strengthening the protection of economic rights and creating institutional foundations for post-war economic recovery in Ukraine.

Keywords: business recovery; war damage; property rights protection; economic reconstruction; compensation mechanisms; post-war recovery.

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України спричинила значні економічні втрати для національної економіки та підприємницького сектору. Руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, логістичних систем, а також вимушене переміщення підприємств і працівників суттєво вплинули на функціонування бізнесу в багатьох регіонах країни. Значна частина підприємств зазнала втрати майна, виробничих приміщень, облад-

нання та товарних запасів, що ускладнює можливості відновлення їх економічної діяльності.

За оцінками міжнародних організацій та аналітичних центрів, загальні економічні втрати України від війни вимірюються сотнями мільярдів доларів, значну частину яких становлять втрати приватного сектору. Особливо гостро проблема відновлення бізнесу постає для підприємств, що розташовувалися у регіонах активних бойових дій або на тимчасово окупо-

ваних територіях. У таких умовах підприємці стикаються не лише з проблемами фізичного відновлення виробничих активів, але й з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, порушенням ринкових зв'язків та зниженням інвестиційної привабливості економічного середовища.

Водночас питання компенсації втрат бізнесу та захисту майнових прав підприємців набуває особливого значення у контексті забезпечення економічної безпеки держави та післявоєнного відновлення національної економіки. Право власності є одним із фундаментальних прав людини та важливою умовою функціонування ринкової економіки. У зв'язку з цим держава повинна формувати ефективні механізми підтримки підприємництва, спрямовані на відновлення зруйнованих або пошкоджених активів, а також забезпечення можливості компенсації завданих збитків.

Важливим напрямом у цьому процесі є використання міжнародних правових механізмів захисту майнових прав, зокрема можливість звернення до міжнародних судових інстанцій та використання інструментів міжнародного правосуддя для відшкодування завданих збитків. Одночасно актуальним завданням державної економічної політики є формування ефективної системи фіксації та обліку втрат бізнесу, створення компенсаційних фондів, запровадження механізмів страхування воєнних ризиків та залучення міжнародних фінансових ресурсів для підтримки підприємницької діяльності.

Таким чином, проблема розроблення та впровадження комплексних механізмів відновлення бізнесу, що постраждав унаслідок військових дій, набуває особливої актуальності. Її вирішення потребує поєднання економічних, інституційних і правових інструментів державної політики, спрямованих на відновлення підприємницької активності, захист майнових прав суб'єктів господарювання та забезпечення сталого економічного розвитку України у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика відновлення бізнесу, втраченого або пошкодженого внаслідок військових дій, перебуває на перетині досліджень з економіки відновлення, публічного управління, захисту права власності, інвестиційної політики та міжнародного права. У сучасному науковому дискурсі відновлення бізнесу дедалі частіше розглядається не лише як питання компенсації окремих збитків, а як комплексний інституційний процес, що охоплює фіксацію втрат, фінансову підтримку, страхування воєнних ризиків, правовий захист майнових прав і створення умов для повторного запуску підприємницької діяльності.

Особливого значення ця проблематика набуває для України в умовах повномасштабної війни, яка спричинила масштабні економічні втрати для держави та приватного сектору. За оцінками Світового банку, Уряду України, Європейської комісії та ООН, потреби відновлення та реконструкції України вже перевищують 500 млрд дол. США, значну частину яких становлять втрати приватного сектору економіки [1]. Це свідчить про необхідність формування ефективних інституційних механізмів відновлення підприємницької діяльності та компенсації завданих збитків.

У працях українських і зарубіжних дослідників підкреслюється, що післявоєнне економічне відновлення

потребує не лише фінансових ресурсів, а й формування стабільного інституційного середовища, яке забезпечує захист права власності, ефективне функціонування ринкових інститутів та сприятливий інвестиційний клімат. Зокрема, Г. Дугінець та Н. Колодко, аналізуючи міжнародний досвід економічного відновлення країн після збройних конфліктів, наголошують на важливості поєднання інституційних реформ, інвестиційної політики та захисту майнових прав як ключових передумов економічної реконструкції [2].

Окремий напрям досліджень присвячений проблемам функціонування підприємств в умовах війни та вимушеної релокації бізнесу. Так, у дослідженні Л. Якимової визначено основні фактори, що впливають на рішення підприємців щодо переміщення бізнесу, а також ключові виклики, пов'язані з відновленням підприємницької діяльності у нових регіонах. Серед таких викликів названо обмежений доступ до фінансових ресурсів, втрату клієнтських і виробничих зв'язків, а також необхідність адаптації до нового економічного середовища [5].

Подібні висновки містяться і в дослідженні, присвяченому функціонуванню переміщених підприємств в умовах війни, де на основі опитування українських підприємців показано, що ключовими проблемами відновлення бізнесу залишаються нестача інвестиційних ресурсів, руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та зниження попиту на окремих ринках [4].

Важливим напрямом наукових досліджень є також розроблення методології оцінки воєнних збитків та формування механізмів їх подальшої компенсації. Зокрема, у дослідженні Л. Сергієнко та Д. Захарова розглядаються сучасні підходи до оцінювання економічних втрат, спричинених військовими діями, та підкреслюється, що ефективна система фіксації збитків є необхідною умовою формування механізмів компенсації та подальшого відновлення економічної діяльності [5].

Суттєвий науковий інтерес викликають також питання захисту майнових прав у контексті збройних конфліктів та можливостей їх відшкодування через міжнародно-правові механізми. У роботах сучасних дослідників наголошується, що право власності є фундаментальним правом людини, яке гарантується як національним законодавством, так і міжнародним правом. У цьому контексті важливе значення має можливість використання міжнародних судових інстанцій для компенсації шкоди, завданої агресією держави [6].

Крім того, міжнародні організації та аналітичні центри звертають увагу на роль цифрових технологій та інституційних реформ у процесах економічного відновлення. У звітах Організації економічного співробітництва та розвитку зазначається, що цифровізація підприємництва та розвиток цифрових платформ можуть суттєво підвищити стійкість малого та середнього бізнесу та сприяти його швидшому відновленню після кризових потрясінь [7].

Разом із тим аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що більшість робіт зосереджена або на загальних питаннях економічної реконструкції держави, або на окремих аспектах правового захисту майнових прав чи підтримки підприємництва. Водночас комплексні моделі відновлення бізнесу, що поєднують економічні

механізми компенсації збитків, інституційні інструменти державної підтримки, міжнародні правові механізми відшкодування шкоди та цифрові системи фіксації втрат, залишаються недостатньо дослідженими. Саме це зумовлює необхідність подальшого наукового аналізу механізмів відновлення підприємницької діяльності в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки України.

Метою статті є дослідження економічних, інституційних та правових механізмів відновлення бізнесу, що зазнав втрат унаслідок військових дій в Україні, а також обґрунтування напрямів удосконалення державної політики щодо компенсації збитків, підтримки підприємницької діяльності та захисту майнових прав суб'єктів господарювання.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: проаналізувати сучасні виклики функціонування бізнесу в умовах воєнної економіки; дослідити міжнародний досвід відновлення підприємницької діяльності після збройних конфліктів; визначити роль державних та міжнародних механізмів компенсації економічних втрат; обґрунтувати можливості використання міжнародно-правових інструментів захисту майнових прав суб'єктів господарювання; запропонувати напрями формування комплексної системи підтримки відновлення бізнесу в умовах післявоєнної реконструкції економіки України.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до проблеми відновлення бізнесу в умовах воєнних конфліктів.

Метод системного аналізу застосовано для дослідження інституційних механізмів державної підтримки підприємництва та визначення їх ролі у процесах економічного відновлення. Порівняльний метод використано для аналізу міжнародного досвіду відновлення економіки та компенсації збитків бізнесу після збройних конфліктів.

Статистичний метод застосовано для оцінки масштабів економічних втрат підприємницького сектору України внаслідок військових дій та аналізу динаміки відновлення економічної активності. Інституційний підхід дозволив дослідити взаємодію державних органів, міжнародних організацій та фінансових інституцій у формуванні механізмів підтримки підприємництва.

Крім того, у дослідженні використано елементи правового аналізу для оцінки можливостей захисту майнових прав суб'єктів господарювання через міжнародні правові механізми та інституції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із найбільш вразливих сегментів економіки України в умовах війни став малий бізнес, зокрема самозайняті підприємці та фермерські господарства. Саме ця категорія суб'єктів господарювання має обмежений доступ до фінансових ресурсів, значно залежить від локальних ринків збуту та виробничої інфраструктури і, як правило, не має достатніх резервів для тривалого функціонування в умовах кризових потрясінь.

За оцінками міжнародних організацій, війна суттєво вплинула на функціонування малого та середнього підприємництва в Україні. Після початку повномасштабного вторгнення значна частина підприємств

була змушена зупинити або скоротити діяльність, а використання виробничих потужностей підприємств малого і середнього бізнесу знизилося з понад 72 % довоєнного рівня до приблизно 45 % у 2023 році [1]. Це свідчить про масштабні структурні порушення економічної активності підприємницького сектору.

Особливо значних втрат зазнав аграрний сектор, у якому значну частку становлять фермерські господарства та самозайняті виробники. За оцінками досліджень FAO, сукупні втрати малих фермерських господарств та аграрних підприємств із земельним банком до 250 гектарів перевищили 3,85 млрд дол. США [2]. Більшість таких господарств працюють у сегменті рослинництва та тваринництва і значною мірою залежать від локальної інфраструктури, доступу до земельних ресурсів та стабільних логістичних каналів.

Механізми втрати бізнесу у воєнних умовах можна умовно поділити на кілька основних груп.

По-перше, це фізичне руйнування виробничих активів, яке відбувається внаслідок бойових дій, артилерійських обстрілів або ракетних ударів. Значна частина підприємств на територіях активних бойових дій втратила виробничі приміщення, техніку, склади та товарні запаси. За оцінками досліджень аграрного сектору, лише прямі втрати від знищення інфраструктури, техніки та виробничих ресурсів у сільському господарстві перевищили 10 млрд дол. США [3].

По-друге, значною проблемою стала вимушена евакуація або релокація підприємств. У перші місяці повномасштабної війни тисячі підприємств були змушені перемістити виробництво у безпечніші регіони країни. Проте для малого бізнесу релокація часто означала втрату виробничих зв'язків, клієнтської бази та частини працівників. Дослідження підприємницької активності показують, що значна частина підприємців після переміщення змушена була фактично створювати бізнес заново, адаптуючись до нових економічних умов.

По-третє, суттєвим фактором втрати бізнесу стало відчуження або незаконне привласнення майна на тимчасово окупованих територіях. У багатьох випадках підприємства, фермерські господарства та об'єкти комерційної інфраструктури були захоплені або примусово передані під контроль окупаційних адміністрацій. У таких умовах власники фактично втрачали контроль над своїми активами та можливість здійснювати господарську діяльність.

По-четверте, важливим чинником стала втрата ринків збуту та економічних зв'язків. Блокування логістичних маршрутів, руйнування транспортної інфраструктури, скорочення внутрішнього попиту та зміна структури споживання призвели до зниження доходів підприємств. Зокрема, майже 90 % малих аграрних виробників повідомили про зменшення доходів, причому понад 70 % з них відзначили значне або критичне падіння прибутків [4].

Крім того, війна спричинила суттєві структурні зміни у виробничому середовищі. Частина сільськогосподарських земель стала непридатною для використання через мінування або бойові дії. За даними досліджень, близько 18% фермерських господарств в Україні повідомили про забруднення своїх земель вибухонебезпечними предметами, а в прифронтових регіонах цей показник перевищує 30 % [5].

Загалом сукупні прямі та непрямі втрати аграрного сектору України, який є важливим сегментом малого підприємництва та самозайнятості, за різними оцінками перевищують десятки мільярдів доларів. Зокрема, загальні втрати аграрної галузі, включаючи руйнування інфраструктури, втрати врожаю та зниження доходів виробників, можуть перевищувати 80 млрд дол. США [6].

Таким чином, аналіз сучасних економічних процесів свідчить, що малий бізнес і фермерські господарства є одними з найбільш постраждалих суб'єктів економіки внаслідок війни. Втрата виробничих активів, вимушене переміщення підприємств, незаконне привласнення майна на окупованих територіях та руйнування ринкових зв'язків створюють комплекс викликів для відновлення підприємницької діяльності. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи механізмів відшкодування збитків, фінансової підтримки підприємців та захисту їхніх майнових прав як на національному, так і на міжнародному рівні.

Відновлення підприємницької діяльності, втраченої або пошкодженої внаслідок військових дій, потребує застосування комплексної системи економічних, інституційних і правових механізмів. З огляду на масштаби руйнувань та втрат, пов'язаних із війною, ефективне відновлення малого бізнесу, самозайнятих підприємців і фермерських господарств можливе лише за умови поєднання державної підтримки, міжнародної фінансової допомоги, інвестиційних стимулів та правових механізмів компенсації збитків.

Одним із ключових інструментів відновлення бізнесу є державні програми підтримки підприємництва, спрямовані на надання фінансових ресурсів для відновлення діяльності. Уряд України запровадив низку програм підтримки малого та середнього бізнесу, серед яких важливе місце займає програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9 %», що дозволяє підприємцям отримувати фінансові ресурси для відновлення виробництва, закупівлі обладнання та підтримки оборотного капіталу. Станом на 2024 рік за цією програмою було видано десятки тисяч кредитів на суму понад 250 млрд грн, значна частина яких спрямована на підтримку малого підприємництва та фермерських господарств [7].

Важливим елементом відновлення підприємницької діяльності є програми релокації підприємств, які були започатковані урядом України на початку повномасштабного вторгнення. Ці програми передбачають переміщення виробничих потужностей підприємств із регіонів активних бойових дій до більш безпечних областей. Станом на 2024 рік понад 800 підприємств скористалися можливістю релокації виробництва, що дозволило зберегти робочі місця, виробничий потенціал та податкові надходження до бюджету [8].

Другим важливим механізмом відновлення бізнесу є міжнародна фінансова підтримка та інвестиційні програми, спрямовані на відновлення економічної діяльності. Міжнародні фінансові інституції, такі як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Міжнародна фінансова корпорація, активно реалізують програми підтримки підприємництва в Україні. Зокрема, Європейський банк реконструкції та розвитку спрямовує значні фінансові ресурси на підтримку малого та середнього бізнесу, включаючи кредитні

програми, гарантійні інструменти та консультаційну підтримку підприємців [9].

Окрему роль у процесах відновлення відіграють механізми компенсації збитків, завданих унаслідок військових дій. В Україні поступово формується система документування втрат майна та виробничих активів, що дозволяє створити базу для подальшого відшкодування збитків. Зокрема, впроваджуються цифрові системи фіксації пошкодженого або знищеного майна, які можуть використовуватися як на національному рівні, так і у міжнародних правових процесах щодо компенсації збитків, завданих агресією [10].

Важливим напрямом розвитку механізмів відновлення бізнесу є також використання міжнародно-правових інструментів захисту майнових прав. У міжнародній практиці компенсація збитків, завданих унаслідок збройних конфліктів, може здійснюватися через механізми міжнародної відповідальності держави-агресора. У цьому контексті важливу роль можуть відігравати міжнародні судові інстанції, зокрема Європейський суд з прав людини, міжнародні арбітражні механізми та спеціальні компенсаційні фонди, створені за участю міжнародних організацій [11].

Крім того, у сучасних умовах дедалі більшого значення набувають механізми страхування воєнних ризиків, які дозволяють зменшити інвестиційні ризики та стимулювати відновлення підприємницької діяльності. Міжнародні фінансові організації розглядають можливість запровадження спеціальних страхових інструментів для інвесторів та підприємців, що працюють у країнах, які перебувають у стані воєнного конфлікту. Такі механізми можуть суттєво підвищити інвестиційну привабливість економіки та сприяти відновленню бізнесу [12].

Таким чином, відновлення підприємницької діяльності, втраченої внаслідок військових дій, повинно ґрунтуватися на комплексному поєднанні фінансових, інституційних та правових механізмів. Ефективна система підтримки бізнесу має включати державні програми фінансування, міжнародні інвестиційні інструменти, цифрові системи фіксації збитків, механізми страхування воєнних ризиків та можливості міжнародно-правового захисту майнових прав підприємців.

Державні програми підтримки спрямовані на забезпечення первинного фінансування та стабілізацію діяльності малого бізнесу і фермерських господарств. Водночас міжнародні фінансові інституції та донорські організації відіграють важливу роль у формуванні інвестиційних ресурсів для модернізації виробництва та відновлення економічної активності. Особливе значення має створення ефективної системи компенсації збитків та документування втрат, що дозволяє формувати правову основу для подальшого відшкодування майнових втрат підприємців.

Запропонована на рисунку інституційна модель відновлення бізнесу відображає послідовність взаємодії ключових елементів системи підтримки підприємництва в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій економіки. Базовим елементом моделі виступає державна економічна політика, яка формує нормативно-правові та організаційні умови для реалізації програм підтримки бізнесу. Наступним рівнем є фінансові інструменти, що забезпечують доступ підприємців до кредитних ресурсів, грантових програм та інвес-

Таблиця 1

Основні механізми відновлення бізнесу, втраченого внаслідок військових дій

Механізм	Основні інструменти	Джерела фінансування	Очікуваний результат
Державна фінансова підтримка	Пільгові кредити (5–7–9 %), гранти для підприємств, програми підтримки фермерів	Державний бюджет, державні банки	Відновлення підприємницької діяльності та запуск виробництва
Релокація підприємств	Переміщення виробництва у безпечні регіони, індустріальні парки	Державні програми релокації, місцеві бюджети	Збереження підприємств та робочих місць
Міжнародна фінансова допомога	Кредити, гранти, інвестиційні програми	Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ, міжнародні донори	Модернізація підприємств та відновлення економічної активності
Компенсація збитків	Цифрова фіксація втрат, компенсаційні фонди	Державні та міжнародні фонди відновлення	Часткове відшкодування втраченого майна
Міжнародно-правові механізми	Міжнародні суди, арбітраж, компенсаційні механізми	Міжнародні правові інституції	Захист майнових прав підприємств
Страхування воєнних ризиків	Спеціальні страхові програми для бізнесу та інвесторів	Міжнародні фінансові організації, страхові компанії	Зменшення інвестиційних ризиків

Джерело: сформовано автором на основі RDNA4 Світового банку, OECD, FAO, UNDP, матеріалів Міністерства економіки України, програми «Доступні кредити 5–7–9%», матеріалів ЄБРР та аналітики KSE Institute [1–4; 9–12]



Рис. 1. Схеми відновлення бізнесу

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення державних, міжнародних фінансових та правових механізмів підтримки бізнесу в умовах війни [1–4; 9–12]

тиційних механізмів. Важливу роль у процесі відновлення відіграють цифрові механізми фіксації збитків, які дозволяють документувати втрати підприємств і створювати інформаційну базу для подальшого відшкодування майнових збитків. На міжнародному рівні важливе значення мають правові інструменти захисту майнових прав та механізми компенсації шкоди, завданої агресією. Сукупна дія зазначених елементів спрямована на відновлення підприємницької діяльності малого бізнесу, фермерських господарств і самозайнятих осіб, що є важливою передумовою економічного відновлення та стабілізації національної економіки.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що військові дії спричинили суттєві втрати для підприємницького сектору України, особливо для малого бізнесу, фермерських господарств та само-

зайнятих осіб. Основними формами втрати підприємницької діяльності стали руйнування виробничої інфраструктури та майна, вимушена релокація підприємств, незаконне привласнення активів на тимчасово окупованих територіях, а також втрата ринків збуту та економічних зв'язків. Сукупність цих факторів призвела до зниження економічної активності, скорочення доходів підприємств та зростання ризиків припинення підприємницької діяльності.

Проведений аналіз показав, що відновлення бізнесу в умовах воєнної та післявоєнної економіки потребує застосування комплексної системи механізмів підтримки підприємництва. До ключових інструментів такого відновлення належать державні програми фінансової підтримки бізнесу, механізми релокації підприємств, міжнародні інвестиційні та кредитні про-

грами, цифрові системи фіксації збитків, а також правові інструменти компенсації майнових втрат.

Особливого значення у сучасних умовах набуває формування ефективної системи документування та обліку втрат бізнесу, що дозволяє створити доказову базу для подальшого відшкодування збитків. Використання цифрових платформ фіксації пошкодженого або знищеного майна сприяє підвищенню прозорості процесів компенсації та формує інформаційну основу для реалізації державних і міжнародних програм відновлення.

Важливим напрямом розвитку механізмів відновлення підприємництва є використання міжнародно-правових інструментів захисту майнових прав суб'єктів господарювання. У цьому контексті можливість звернення до міжнародних судових інстанцій та участі у міжнародних компенсаційних механізмах може стати важливим елементом системи відшкодування шкоди, завданої внаслідок військової агресії.

Перспективним напрямом державної економічної політики є також розвиток механізмів страхування воєнних ризиків та стимулювання інвестиційної активності у післявоєнний період. Запровадження спеціальних фінансових інструментів для підтримки підприємництва сприятиме відновленню виробничого потенціалу малого бізнесу та фермерських господарств.

Таким чином, формування ефективної системи відновлення бізнесу повинно ґрунтуватися на поєднанні державної економічної політики, міжнародної фінансової підтримки, цифрових механізмів фіксації втрат та міжнародно-правових інструментів захисту майнових прав. Реалізація такої комплексної моделі сприятиме відновленню підприємницької активності, підвищенню економічної стійкості та забезпеченню сталого розвитку економіки України у післявоєнний період.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що повномасштабна війна спричинила багатовимірні втрати для підприємницького сектору України, які виходять далеко за межі фізичного знищення майна. Для малого бізнесу, фермерських господарств і самозайнятих осіб найбільш критичними наслідками стали руйнування виробничої інфраструктури, втрата товарних запасів і техніки, вимушена релокація, розрив логістичних ланцюгів, скорочення попиту та втрата усталених ринків збуту. Це означає, що відновлення бізнесу не може зводитися лише до компенсації вартості пошкодженого майна, а повинно розглядатися як комплексний процес відновлення економічної спроможності суб'єкта господарювання.

Доведено, що ефективний механізм відновлення бізнесу має поєднувати кілька взаємопов'язаних блоків. Перший блок становлять державні інструменти підтримки, насамперед програми пільгового кредитування, грантові програми, механізми релокації під-

приємств, підтримка зайнятості та інструменти відновлення виробничої діяльності. Другий блок охоплює міжнародну фінансову допомогу, інвестиційні програми, гарантійні інструменти та донорські ресурси, що дають змогу не лише стабілізувати діяльність підприємств, а й модернізувати їх у процесі відновлення. Третій блок пов'язаний із цифровими механізмами фіксації збитків, які формують доказову базу для подальшого відшкодування втрат. Четвертий блок становлять міжнародно-правові механізми захисту майнових прав, які мають використовуватися як інструмент довгострокового відновлення справедливості та компенсації шкоди, завданої агресією.

Обґрунтовано, що одним із ключових напрямів державної політики має стати створення цілісної інституційної системи супроводу постраждалого бізнесу. Йдеться не лише про надання фінансової допомоги, а й про координацію процедур документування втрат, юридичного супроводу, страхування воєнних ризиків, консалтингової підтримки та інтеграції бізнесу в програми регіонального відновлення. В умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки саме така система дозволить мінімізувати ризики остаточного припинення підприємницької діяльності та створить передумови для відновлення економічної активності на місцевому й національному рівнях.

Важливим висновком є те, що відновлення бізнесу повинно бути не лише реактивним, а й стратегічним. Післявоєнна політика підтримки підприємництва має бути спрямована не просто на повернення до довоєнного стану, а на формування нової, більш стійкої моделі економічного розвитку. Це передбачає модернізацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток інструментів страхування воєнних ризиків, стимулювання інвестицій та розширення доступу малого бізнесу до фінансових ресурсів. Особливу увагу доцільно приділити секторам, які мають критичне значення для зайнятості населення та продовольчої безпеки, зокрема фермерським господарствам, малим виробничим підприємствам і локальному сервісному бізнесу.

Отже, розвиток механізмів відновлення втраченого в результаті військових дій бізнесу має базуватися на комплексному поєднанні економічних, інституційних, цифрових і правових інструментів. Практичне значення запропонованого підходу полягає в тому, що він дає змогу розглядати підтримку бізнесу не як фрагментарну антикризову реакцію, а як системну складову національної політики економічного відновлення. Реалізація такого підходу сприятиме збереженню підприємницького потенціалу країни, відновленню ділової активності, підвищенню економічної стійкості регіонів та формуванню інституційних засад сталого розвитку України у післявоєнний період.

Бібліографічний список:

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. 2025. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 15.02.2025).
2. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> (дата звернення: 15.02.2025).
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations. The impact of the war on smallholder farmers in Ukraine. Rome : FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 15.02.2025).
4. United Nations Development Programme. Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine. UNDP. 2024. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 15.02.2025).
5. Якимова Л. Особливості релокації бізнесу у воєнний час: досвід українських підприємців. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 2024. № (5), с. 214–229. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>
6. Plekhanova O., Shevchuk O., et al. Running a Business During Wartime: Voice of Ukrainian Displaced Business. Problems and Perspectives in Management. 2024. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.23](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23)
7. Sergiienko L., Zakharov D. War Damage Assessment Methods: Approaches to Restoration and Compensation. Journal of Environmental Management and Accounting. 2024. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-3\(109\)-91-96](https://doi.org/10.26642/jen-2024-3(109)-91-96)
8. Hryhorchuk M., et al. Protection of Property Rights during the Russian-Ukrainian War: Theoretical and Legal Analysis. Access to Justice in Eastern Europe. 2023. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-6.2-n000206>
9. European Bank for Reconstruction and Development. Supporting SMEs and Entrepreneurs in Ukraine. London : EBRD, 2024. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 15.02.2025).
10. Kyiv School of Economics. Russia Will Pay: Damages Caused to Ukraine's Economy by the War. Kyiv : KSE Institute, 2024. URL: <https://kse.ua> (дата звернення: 15.02.2025).
11. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств під час воєнного стану. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2025).
12. Кабінет Міністрів України. Програма підтримки підприємництва «Доступні кредити 5–7–9%». URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2025).

References:

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2024). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). Available at: <https://www.worldbank.org>
2. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org>
3. FAO. (2023). The impact of the war on smallholder farmers in Ukraine. Rome: FAO. Available at: <https://www.fao.org>
4. UNDP. (2024). Assessment of the impact of war on micro, small and medium enterprises in Ukraine. Kyiv: UNDP. Available at: <https://www.undp.org>
5. Yakymova, L. (2024). Osoblyvosti relokatsii biznesu u voiennyi chas: dosvid ukrainskykh pidpriyemtsiv [Features of business relocation in wartime: evidence from Ukrainian entrepreneurs]. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, no. (5), pp. 214–229. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229>
6. Plekhanova, O., Shevchuk, O., et al. (2024). Running a business during wartime: Voice of Ukrainian displaced business. Problems and Perspectives in Management. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.23](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.23)
7. Sergiienko, L., & Zakharov, D. (2024). War damage assessment methods: Approaches to restoration and compensation. Journal of Environmental Management and Accounting. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-3\(109\)-91-96](https://doi.org/10.26642/jen-2024-3(109)-91-96)
8. Hryhorchuk, M., et al. (2023). Protection of property rights during the Russian-Ukrainian war: Theoretical and legal analysis. Access to Justice in Eastern Europe. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-6.2-n000206>
9. European Bank for Reconstruction and Development. (2024). Supporting SMEs and entrepreneurs in Ukraine. Available at: <https://www.ebrd.com>
10. Kyiv School of Economics. (2024). Russia will pay: Damages caused to Ukraine's economy by the war. Available at: <https://kse.ua>
11. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Enterprise relocation program during martial law. Available at: <https://www.me.gov.ua>
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Affordable loans 5–7–9% program. Available at: <https://www.kmu.gov.ua>

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.221:330.16:004

JEL H26, D91, M15, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-7>

Захаркіна Л.С.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансових технологій і підприємництва,
Сумський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8567-7348>

Liudmyla Zakharkina
Sumy State University

ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА КОМПЛАСНСУ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ КОГНІТИВНИХ ВИКРИВЛЕНЬ, ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ І ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ

BEHAVIORAL DETERMINANTS OF TAX PLANNING AND CORPORATE COMPLIANCE: THE ROLE OF COGNITIVE BIASES, TAX RISKS, AND DIGITAL SOLUTIONS

Анотація. У статті досліджено поведінкові детермінанти податкового планування та податкового компласнсу підприємств. Обґрунтовано, що податкові рішення формуються не лише під впливом норм законодавства, а й під впливом когнітивних викривлень, емоцій, фреймінгу інформації, рівня довіри до податкових органів та цифрового середовища взаємодії держави і бізнесу. Показано, що для податкової поведінки підприємств важливу роль відіграють ефекти якоря, надмірної впевненості, фреймінгу, моральної ліцензії та уникнення втрат. Обґрунтовано, що цифрові рішення у сфері адміністрування податків здатні одночасно знижувати трансакційні витрати компласнсу, підвищувати прозорість і обмежувати простір для опортуністичної поведінки. Запропоновано концептуальну рамку, у якій поведінкові чинники, податкові ризики та цифрові сервіси розглядаються як взаємопов'язані елементи сучасної системи податкового планування підприємства.

Ключові слова: поведінкові фінанси, податкове планування, податковий компласнс, когнітивні викривлення, податкові ризики, цифрові сервіси, податкова прозорість, підприємство.

Abstract. Introduction. Tax planning and corporate tax compliance are usually interpreted through legal norms, tax rates, sanctions, and control procedures. However, this view is too narrow for the contemporary business environment, where tax decisions are made under uncertainty, information overload, time pressure, and digital interaction with tax authorities. In practice, firms do not always behave as fully rational actors. Their tax choices are shaped by cognitive biases, internal routines, perceived fairness of the tax system, trust in public institutions, and the architecture of digital tax services. **Purpose.** The purpose of the article is to identify the behavioral determinants of corporate tax planning and compliance, to reveal the cognitive biases that distort tax decisions at the enterprise level, and to substantiate the role of digital solutions in reducing tax risks, increasing transparency, and supporting voluntary compliance. **Methods.** The study applies an interdisciplinary approach that combines behavioral finance, tax compliance theory, institutional analysis, and digital governance concepts. The methodological toolkit includes abstraction, comparison, systematization, logical generalization, and content analysis of recent academic publications, analytical reports. Elements of prospect theory, tax morale, and trust-based approaches are used to explain how firms interpret tax obligations and compliance choices in risky and uncertain settings. **Results.** The article demonstrates that corporate tax planning is influenced not only by tax law and financial calculations, but also by behavioral mechanisms. Overconfidence may lead managers to underestimate the probability of detection and the scale of future tax adjustments. Anchoring on previous tax practices may preserve outdated or risky solutions even after the regulatory environment has changed. Framing effects alter the perception of identical tax obligations depending on whether they are presented as a loss, a saved cost, or a compliance burden. Loss aversion increases the attractiveness of aggressive tax strategies when businesses perceive taxation primarily as an immediate reduction of liquidity. Moral licensing may also emerge when partial formal compliance is interpreted as sufficient justification for broader opportunistic behavior. At the same time, trust, perceived fairness, emotional background, and managerial traits affect tax morale and shape the willingness of firms to cooperate with tax authorities. Digital tax services substantially modify this field of decision-making. They lower transaction costs, standardize procedures, reduce information asymmetry, improve traceability of operations, and embed compliance into everyday business processes. **Conclusion.** Corporate tax planning should therefore be interpreted as a behavioral-risk-management process rather than as a purely technical minimization exercise. Effective tax compliance policy at the enterprise level must integrate three dimensions: behavioral diagnostics of managerial decisions, systematic tax risk control, and the proactive use of digital solutions. For Ukrainian enterprises, this integrated approach is especially relevant under conditions of economic volatility, regulatory change, wartime uncertainty, and the digital transformation of tax administration.

Keywords: behavioral finance, tax planning, tax compliance, cognitive biases, tax risks, digital tax services, tax transparency, enterprise.

Постановка проблеми. У сучасній податковій практиці підприємство ухвалює рішення не в абстрактно раціональному середовищі, а в умовах невизначеності, часових обмежень, регуляторної мінливості та інформаційного перевантаження. Саме тому податкове планування не може розглядатися лише як технічна процедура розрахунку зобов'язань чи мінімізації податкового навантаження в межах закону. Воно є частиною ширшої системи корпоративного управління, в якій поєднуються фінансова логіка, організаційна поведінка, ризик-менеджмент, етика і цифрова взаємодія з державою.

Класичні моделі податкової поведінки довгий час виходили з припущення, що платник оцінює співвідношення вигоди від ухилення, імовірності перевірки та розміру санкції. Проте сучасні дослідження переконливо показують, що фактична податкова поведінка визначається значно ширшим набором чинників. Для добровільного комплаєнсу важливими є не лише примус і контроль, а й податкова мораль, сприйняття справедливості, довіра до податкової адміністрації, особистісні риси, емоційні стани та спосіб, у який сформульовано податкове зобов'язання або комунікацію з платником [12, 14, 15, 18]. Для підприємств ця проблема набуває ще більшої складності. На відміну від індивідуального платника, корпоративне податкове рішення формується на перетині позицій власників, менеджерів, бухгалтерських служб, податкових консультантів і внутрішніх контрольних процедур. У такому середовищі когнітивні викривлення можуть не зникати, а навпаки посилюватися через групове мислення, надмірну впевненість управлінської команди, ефект якоря на історичних податкових практиках, моральну ліцензію після формального виконання окремих вимог або фреймінг податкових рішень як «економії», а не як джерела комплаєнс-ризиків [3, 4, 5, 11, 14, 15, 17].

Додатковий вимір проблеми пов'язаний із цифровізацією податкового адміністрування. З одного боку, цифрові сервіси спрощують подання звітності, комунікацію з податковими органами, доступ до облікових даних і моніторинг податкових зобов'язань. З іншого боку, цифровізація змінює саму архітектуру комплаєнсу, роблячи податкову поведінку більш прозорою, більш контрольованою й одночасно більш залежною від цифрової грамотності, довіри до системи та готовності підприємства інтегрувати цифрові рішення у свою внутрішню політику [9].

Актуальність цього дослідження посилюється тим, що воно поєднує проблематику поведінкових фінансів, податкового планування, етики, цифрової трансформації та фіскальної спроможності держави. Саме на цьому перетині виникає потреба уточнити, які когнітивні викривлення є найбільш релевантними для корпоративних податкових рішень і яким чином цифрові сервіси можуть знижувати або, навпаки, трансформувати податкові ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс у сфері податкової поведінки демонструє відхід від вузького трактування комплаєнсу крізь призму санкцій і контролю до його багатофакторного пояснення. У публікаціях OECD [12, 14, 15] та World Bank [18] наголошено, що добровільне дотримання податкових вимог визначається не лише при-

мусом, а й поведінковими інсайтами, податковою мораллю, рівнем довіри до інституцій, сприйняттям справедливості та якістю сервісної взаємодії між державою і платником. Аналогічні акценти простежуються у працях І. Б. Маркович [1], Т. В. Стеценко та О. Г. Ніщерегова [2], Ж. Пуклавеца, К. Коглера, О. Ставрової та М. Зеленберга [16], де податкова культура і податкова мораль розглядаються як важливі передумови добровільного виконання податкового обов'язку.

Поведінкове пояснення податкових рішень суттєво посилюється завдяки розвитку теорії перспектив і поведінкової економіки ризику. Зокрема, у роботі Ч. Р. Остін, Д. Д. Бобек і С. Джексона [3] доведено, що схильність до ризику змінюється залежно від того, чи сприймається податкова ситуація як виграш або як втрата. Водночас К. Блауфус, Р. Майтерт, М. Мільде, К. Зурет [5] і Т. Кінг [10] акцентують увагу на інерційності податкових рішень, ролі ефекту статус-кво та когнітивних «якорів». Багатомірність установок щодо комплаєнсу розкрито у праці К. Брунса, М. Фохманна, П. Н. К. Мора, та Б. Торглера [4], тоді як З. Сугір, Н. Лассуед, Х. Бузгарру [17] показують зв'язок надмірної впевненості керівників із більш ризиковими практиками податкової оптимізації.

Окремий блок досліджень присвячений особистісним та емоційним чинникам податкової поведінки. Л. Луковські, Н. Сіпош, А. Рідег, Ж. Вьорьош [11] доводять, що чесність-скромність позитивно корелює з комплаєнсом, тоді як макіавеллізм має протилежний вплив. М. Фохманн, Ф. Гехтнер, Е. Кірхлер, П. Н. К. Мор [8] підтверджують значення емоційного фону, а А. Дімітрас, В. Фурлас, Е. Кірхлер, Дж. Пеппас [6] обґрунтовують, що для малого бізнесу добровільний комплаєнс посилюється не лише санкціями, а й довірою, сприйняттям справедливості та сервісною орієнтацією податкових органів.

Відчутно зростає й інтерес до цифровізації податкового адміністрування. У концепції OECD Tax Administration 3.0 [13] цифрові рішення розглядаються як інструмент вбудовування комплаєнсу у повсякденні бізнес-процеси. Л. Хан, Ю. Ван, Ц. Сун і Ч. Сун [9], а також Ч. Фан, Ц. Пан і П. У [7] показують, що цифрові технології сприяють зниженню інформаційної асиметрії, посиленню внутрішнього контролю, підвищенню прозорості операцій і рівня дотримання податкових вимог. У ширшому контексті World Bank у межах B-READY 2025 [19] підкреслює, що ефективні цифрові публічні сервіси є важливою умовою економічного розвитку.

Попри суттєве розширення наукових підходів, у літературі все ще бракує досліджень, які б комплексно розкривали роль когнітивних викривлень у корпоративному податковому плануванні, вплив цифровізації на поведінкові реакції підприємства, а також взаємозв'язок податкових ризиків, довіри, етики й цифрових сервісів у межах єдиної концептуальної рамки. Саме ця невирішена частина проблеми визначає логіку подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування поведінкових детермінант податкового планування та податкового комплаєнсу підприємств, ідентифікація ключових когнітивних викривлень, що впливають на корпоративні податкові рішення, а також визначення ролі цифрових рішень у зниженні податкових ризиків, підвищенні прозорості

та формуванні культури добровільного виконання податкових зобов'язань.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять міждисциплінарний підхід, поєднання положень поведінкових фінансів, теорії податкового комплаєнсу, інституційного аналізу та концепції цифрової трансформації державних сервісів. У роботі використано методи наукової абстракції, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації наукових підходів, а також контент-аналіз наукової літератури та аналітичних звітів міжнародних організацій, що дозволило ідентифікувати ключові поведінкові чинники податкового планування підприємств. Для інтерпретації поведінкових механізмів податкових рішень застосовано елементи теорії перспектив, підходу *tax morale* та концепції довіри й сили податкової влади. Для аналізу цифрового виміру податкового планування використано інституційно-функціональний підхід, що дало змогу виявити та якісно охарактеризувати вплив електронних сервісів на витрати комплаєнсу, доступ до інформації, внутрішній контроль і взаємодію підприємства з податковими органами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Податкове планування підприємства доцільно розглядати не як ізольовану процедуру розрахунку податкового навантаження, а як частину системи управлінських рішень, у якій поєднуються фінансова логіка, оцінка ризику, організаційна культура та взаємодія з податковою адміністрацією. У цьому сенсі комплаєнс не є лише кінцевим результатом виконання норм законодавства. Він формується значно раніше, на етапі сприйняття податкового обов'язку, інтерпретації допустимих меж оптимізації, вибору джерел інформації та реакції менеджменту на цифрові сигнали, нагадування, автоматичні перевірки й процедури контролю [3, 4, 5, 11, 12, 17, 18]. Такий підхід дозволяє поєднати інструментарій поведінкових фінансів із проблематикою податкових ризиків і цифрового адміністрування.

Одним із найпомітніших поведінкових чинників є *надмірна впевненість управлінської команди*. У сфері податків вона проявляється як переоцінка якості власної аргументації, недооцінка імовірності перевірки або завищена віра в те, що обрана схема оптимізації залишиться непоміченою чи буде легко захищена в разі спору. На корпоративному рівні це може підсилюватися *ілюзією контролю*, коли цифрові таблиці, внутрішні дашборди або попередній досвід успішного проходження перевірок створюють хибне відчуття повної керованості податкових наслідків. Саме в такому середовищі агресивне податкове планування часто починає сприйматися не як ризикове рішення, а як ознака управлінської компетентності [17]. Показово, що сучасні дослідження корпоративного комплаєнсу вказують на роль внутрішнього управління, автоматизованого контролю та синхронізації даних у стримуванні такої самовпевненості [9].

Не менш важливими є *ефект якоря та ефект статус-кво*. Якщо підприємство тривалий час використовувало певну модель взаємодії з податковими органами, структуру договорів чи підхід до відображення операцій, ці практики починають сприйматися як «нормальні» і відтворюються навіть тоді, коли регуляторне середовище вже змінилося [5]. Якір

у податковій поведінці може формуватися на попередніх консультаціях, старих індивідуальних податкових роз'ясненнях, усталеній логіці бухгалтерського обліку або історично звичному рівні допустимого ризику [10]. На практиці це означає, що податкове планування нерідко інерційне. Воно менш чутливе до нових ризиків, ніж припускає формально раціональна модель. Для підприємств, що функціонують в умовах невизначеності та турбулентності, цей ефект набуває особливої значущості, оскільки зміни у вимогах до звітності, документування, трансфертного ціноутворення та підтвердження ділової мети можуть відбуватися швидше, ніж оновлюються внутрішні регламенти.

Окреме місце посідають *фреймінг і уникнення втрат*. Одне й те саме податкове зобов'язання підприємство може сприймати або як передбачуваний елемент законної господарської діяльності, або як пряму втрату ліквідності, що вимагає негайної «компенсації» за рахунок агресивнішої оптимізації. Дослідження, побудовані на теорії перспектив, показують, що коли податкова ситуація сприймається як домен втрати, готовність до ризикової поведінки зростає [3]. Це особливо важливо для корпоративних фінансів у періоди касових розривів, падіння виручки, воєнних шоків, зростання вартості кредиту чи різкої зміни правил. Тоді податкове планування може зміщуватися від моделі «оптимізувати в межах прийнятного ризику» до моделі «мінімізувати поточний грошовий відтік будь-якою ціною». Звідси випливає практичний висновок: податкові рішення слід аналізувати не лише через правову коректність, а й через спосіб, у який вони були сформульовані й представлені менеджменту.

До цієї ж групи належить *моральна ліцензія*. Її суть полягає в тому, що після певного «правильного» вчинку суб'єкт починає підсвідомо дозволяти собі більш сумнівні рішення в іншій частині поведінки. Для підприємства це може означати, що після вчасного подання звітності, формального запровадження комплаєнс-політики або участі в ESG-ініціативах менеджмент менш критично оцінює окремі податкові схеми, мотивуючи це загальною доброчесністю компанії. У такому випадку комплаєнс перетворюється на репутаційну вітрину, а не на реальний механізм контролю ризиків. Хоча прямих емпіричних робіт саме про моральну ліцензію в корпоративному податковому плануванні поки небагато, сучасна поведінкова література й дослідження податкової моралі дають достатні підстави розглядати цей ефект як концептуально релевантний [1, 2, 16].

Разом з тим корпоративна податкова поведінка не зводиться лише до когнітивних пасток. На неї істотно впливають *довіра до податкових органів, сприйняття справедливості системи, емоційний фон і особистісні риси тих, хто приймає рішення*. Дослідження показують, що добровільний комплаєнс посилюється там, де платник бачить *легітимність інституцій, вищий рівень процедурної справедливості та зрозумілу сервісну взаємодію* [6]. Окремі праці демонструють, що навіть *фонові емоції*, не пов'язані прямо з податковим зобов'язанням, впливають на схильність до комплаєнсу [8]. Дослідження *особистісних детермінант* податкової поведінки також вказують, що чесність-скромність позитивно пов'язана з комплаєнсом, тоді як макіавеллізм має протилежний вектор [11]. Для

підприємства це означає, що податкова політика не є безособовою. Вона значною мірою відображає тип управлінської культури, стиль лідерства й неформальні норми допустимої поведінки всередині організації.

Саме на цьому перетині дедалі важливішою стає роль цифрових рішень. У сучасній міжнародній податковій практиці цифровізація розглядається не просто як технічне вдосконалення сервісів, а як перехід до моделі, у якій комплаєнс дедалі більше «вбудовується» у природні бізнес-процеси платника. Логіка OECD Tax Administration 3.0 [13] полягає в тому, що податкові процедури мають ставати більш безшовними, ближчими до реального часу та інтегрованими в ті цифрові системи, якими бізнес користується у своїй повсякденній діяльності. За такої архітектури підприємство рідше покладається на постфактум виправлення помилок і частіше працює у превентивному режимі. Це не усуває поведінкові викривлення повністю, але зменшує простір для їх реалізації, оскільки рішення проходять через більше число цифрових перевірок, автоматичних звірок і стандартизованих процедур.

Емпіричні дослідження останніх років [7, 9] свідчать про те, що застосування цифрових технологій може підвищувати податковий комплаєнс компаній. Зокрема, у дослідженні [9] встановлено, що цифрові інструменти скорочують інформаційну асиметрію між підприємством і податковою адміністрацією, посилюють внутрішній контроль, синхронізують дані в реальному часі та підвищують прозорість операцій. У дослідженні [7] показано, що цифровізація податкового адміністрування може збільшувати задекларовану виручку та сплату ПДВ на тих ділянках, де раніше можливості для маніпуляцій були вищими. Отже, цифрові рішення мають подвійну дію. Вони одночасно знижують транзакційні витрати сумлінного платника і підвищують вартість опортуністичної поведінки. Така подвійність особливо важлива для корпоративного сектору, де зручність сервісу і посилення контролю відбуваються паралельно, а не по черзі.

З огляду на вищевикладене, сучасна **система податкового планування підприємства має будуватися щонайменше на трьох взаємопов'язаних контурах**. *Перший*, поведінковий, передбачає ідентифікацію упереджень, що впливають на податкові рішення менеджменту. *Другий*, ризиковий, орієнтований на раннє виявлення зон податкової вразливості, зокрема у сфері трансфертного ціноутворення, документального підтвердження операцій, податкової кваліфікації господарських дій і відповідності обраної моделі діяльності

чинному законодавству. *Третій*, цифровий, охоплює використання електронного кабінету, автоматизованих нагадувань, цифрового архіву документів, аналітичних модулів, внутрішніх контрольних чек-листів і, за можливості, елементів data-driven комплаєнсу. Саме такий триконтурний підхід дозволяє перетворити податкове планування з реактивної функції на превентивний інструмент фінансової стійкості підприємства.

У практичному вимірі це означає, що підприємствам доцільно не обмежуватися формальним декларуванням комплаєнсу. Більш результативною є модель, за якої податкова функція інтегрується у корпоративне управління, а кожне потенційно ризикове рішення проходить не лише правову, а й поведінкову перевірку. Наприклад, корисно окремо з'ясовувати, чи не є запропонована схема наслідком надмірної впевненості, чи не утримує компанію в застарілій моделі ефект якоря, чи не нав'язується менеджменту потрібне рішення через маніпулятивний фреймінг, а також чи забезпечує цифрова інфраструктура достатній рівень простежуваності й доказовості. У підсумку саме поєднання поведінкової діагностики, ризик-менеджменту й цифрових сервісів формує змістовний, а не декларативний податковий комплаєнс.

Висновки. Поведінкові детермінанти податкового планування та комплаєнсу підприємств мають системний характер і не можуть розглядатися як другорядний додаток до правового чи бухгалтерського аналізу. Когнітивні викривлення, зокрема надмірна впевненість, ефект якоря, фреймінг і уникнення втрат, впливають на оцінку податкових наслідків, сприйняття допустимого ризику та вибір між сумлінною і опортуністичною моделлю поведінки. Поряд із цим довіра до податкової адміністрації, відчуття справедливості, емоційний фон і особистісні риси менеджменту формують податкову мораль підприємства. Цифрові рішення сприяють зміні системи податкового планування та комплаєнсу не лише інструментально, а й поведінково, оскільки стандартизують процедури, підвищують прозорість, знижують транзакційні витрати і поступово вбудовують комплаєнс у повсякденні бізнес-процеси.

Тому ефективне податкове планування підприємства має спиратися на інтегровану модель, що поєднує поведінкову діагностику, управління податковими ризиками та активне використання цифрових сервісів. Для українських підприємств така модель особливо важлива в умовах воєнної нестабільності, регуляторної мінливості та цифрової трансформації податкового адміністрування.

Бібліографічний список:

1. Маркович І. Б. Поведінкові аспекти ухилення від сплати податків: аналіз моральних дилем і соціальних норм. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-90-95>
2. Стеценко Т. В., Нішеретов О. Г. Податкова культура та податкова мораль: вплив на виконання податкового обов'язку в Україні. *Соціальна економіка*. 2021. № 61. С. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-08>
3. Austin C. R., Bobek D. D., Jackson S. Does prospect theory explain ethical decision making? Evidence from tax compliance. *Accounting, Organizations and Society*. 2021. Vol. 94. Article 101251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101251>
4. Bruns C., Fochmann M., Mohr P. N. C., Torgler B. Multidimensional tax compliance attitude. *Journal of Economic Psychology*. 2025. Vol. 110. Article 102848. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2025.102848>
5. Blaufus K., Maiterth R., Milde M., Sureth C. Choosing the wrong box? Behavioral frictions and limits of tax advice in tax regime choice. *arqus Discussion Papers in Quantitative Tax Research*. 2025. № 304. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/323941> (дата звернення: 03.03.2026).
6. Dimitras A., Fourlas V., Kirchler E., Peppas G. Drivers of tax compliance: Survey evidence from 1761 Greek micro-firms. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2025. Vol. 119. Article 102480. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsocec.2025.102480>

7. Fang C., Pan J., Wu P. Reaching the last mile: Digitalization of tax administration and VAT compliance at the retail stage. *Information Economics and Policy*. 2026. Vol. 72. Article 101151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2025.101151>
8. Fochmann M., Hechtner F., Kirchler E., Mohr P. N. C. When happy people make society unhappy: Emotions affect tax compliance behavior. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2025. Vol. 229. Article 106854. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.106854>
9. Han L., Wang Y., Sun J., Sun Z. How does digital technology application affect tax compliance? *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 85. Part B. Article 107932. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107932>
10. King T. First things first: using anchoring bias to examine the effect of penalty severity and social norms on compliance. 2023. DOI <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4407004>
11. Lukovszki L., Sipos N., Rideg A., Vörös Z. Personality aspects of tax compliance. *European Journal of Law and Economics*. 2025. Vol. 59. No. 3. P. 457–490. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10657-025-09841-3>
12. OECD. *Behavioural Insights for Better Tax Administration: A Brief Guide*. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/582c283e-en>
13. OECD. *Tax Administration 3.0: From Vision to Strategy*. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-administration/tax-administration-3-0-from-vision-to-strategy.pdf> (дата звернення: 03.03.2026).
14. OECD. *Tax Morale: What Drives People and Businesses to Pay Tax?* Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/f3d8ea10-en>
15. OECD. *Tax Morale II: Building Trust between Tax Administrations and Large Businesses*. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/7587f25c-en>
16. Puklavec Ž., Kogler C., Stavrova O., Zeelenberg M. Unobscuring the concept of tax morale: A systematic review of the literature. *Journal of Business Ethics*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06218-z>
17. Souguir Z., Lassoued N., Bouzgarrou H. CEO overconfidence and tax avoidance: role of institutional and family ownership. *International Journal of Managerial Finance*. 2024. Vol. 20. No. 3. P. 768–793. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMF-12-2022-0545>
18. World Bank. *Behavioral Insights for Tax Compliance: A Whole-House Approach to Improving Taxpayer and Tax Official Beliefs, Attitudes, and Behaviors*. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099801507312541118> (дата звернення: 03.03.2026).
19. World Bank. *Business Ready 2025*. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/a35eb0e7-328a-46a3-8713-ce8ef8a7c9e3> (дата звернення: 03.03.2026).

References:

1. Markovych I. B. (2025) Povedinkovi aspekty ukhylennia vid splaty podatkov: analiz moralnykh dylem i sotsialnykh norm [Behavioral aspects of tax evasion: analysis of moral dilemmas and social norms]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-90-95>. (in Ukrainian)
2. Stetsenko T. V., Nishcheretov O. H. (2021) Podatkova kultura ta podatkova moral: vplyv na vykonannya podatkovoho obov'язku v Ukraini [Tax culture and tax morale: impact on the fulfillment of tax obligations in Ukraine]. *Sotsialna ekonomika*, no. 61, pp. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-08>. (in Ukrainian)
3. Austin C. R., Bobek D. D., Jackson S. (2021) Does prospect theory explain ethical decision making? Evidence from tax compliance. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 94, article 101251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101251>
4. Bruns C., Fochmann M., Mohr P. N. C., Torgler B. (2025) Multidimensional tax compliance attitude. *Journal of Economic Psychology*, vol. 110, article 102848. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2025.102848>
5. Blaufus K., Maiterth R., Milde M., Sureth C. (2025) Choosing the wrong box? Behavioral frictions and limits of tax advice in tax regime choice. *arqus Discussion Papers in Quantitative Tax Research*, no. 304. Available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/323941> (accessed March 03, 2026)
6. Dimitras A., Fourlas V., Kirchler E., Peppas G. (2025) Drivers of tax compliance: Survey evidence from 1761 Greek micro-firms. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, vol. 119, article 102480. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.soec.2025.102480>
7. Fang C., Pan J., Wu P. (2026) Reaching the last mile: Digitalization of tax administration and VAT compliance at the retail stage. *Information Economics and Policy*, vol. 72, article 101151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2025.101151>
8. Fochmann M., Hechtner F., Kirchler E., Mohr P. N. C. (2025) When happy people make society unhappy: Emotions affect tax compliance behavior. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 229, article 106854. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.106854>
9. Han L., Wang Y., Sun J., Sun Z. (2025) How does digital technology application affect tax compliance? *Finance Research Letters*, vol. 85, part B, article 107932. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107932>
10. King T. (2023) First things first: using anchoring bias to examine the effect of penalty severity and social norms on compliance. Available at: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4407004> (accessed March 03, 2026)
11. Lukovszki L., Sipos N., Rideg A., Vörös Z. (2025) Personality aspects of tax compliance. *European Journal of Law and Economics*, vol. 59, no. 3, pp. 457–490. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10657-025-09841-3>
12. OECD (2021) *Behavioural Insights for Better Tax Administration: A Brief Guide*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/582c283e-en>
13. OECD (2025) *Tax Administration 3.0: From Vision to Strategy*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-administration/tax-administration-3-0-from-vision-to-strategy.pdf> (accessed March 03, 2026)
14. OECD (2019) *Tax Morale: What Drives People and Businesses to Pay Tax?* Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/f3d8ea10-en>
15. OECD (2022) *Tax Morale II: Building Trust between Tax Administrations and Large Businesses*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/7587f25c-en>
16. Puklavec Ž., Kogler C., Stavrova O., Zeelenberg M. (2025) Unobscuring the concept of tax morale: A systematic review of the literature. *Journal of Business Ethics*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06218-z>

17. Souguir Z., Lassoued N., Bouzgarrou H. (2024) CEO overconfidence and tax avoidance: role of institutional and family ownership. *International Journal of Managerial Finance*, vol. 20, no. 3, pp. 768–793. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMF-12-2022-0545>
18. World Bank (2025) Behavioral Insights for Tax Compliance: A Whole-House Approach to Improving Taxpayer and Tax Official Beliefs, Attitudes, and Behaviors. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099801507312541118> (accessed March 03, 2026)
19. World Bank (2025) Business Ready 2025. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/a35eb0e7-328a-46a3-8713-ce8ef8a7c9e3> (accessed March 03, 2026)

Дата надходження статті: 17.03.2026

Дата прийняття статті: 07.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 339.138:004:640.4

JEL L83, M31, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-8>**Каламан О.Б.**

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

Olga Kalaman

Odesa National Economic University

Харенко Д.О.

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>

Dmytro Kharenko

Odesa National Economic University

Халілова-Чуvasьва Ю.О.

кандидат політології, доцент,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1935-7793>

Yuliia Khalilova-Chuvaieva

Odesa National University of Technology

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TOOLS IN THE SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні засади імплементації діджитал-інструментів у систему маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації економіки та трансформації поведінки споживачів. Обґрунтовано, що цифрові канали взаємодії з клієнтами є важливим чинником формування лояльності, підтримання позитивної репутації, посилення ринкових позицій і підвищення результативності комунікаційної діяльності. Систематизовано основні діджитал-інструменти, визначено особливості їхньої інтеграції у комунікаційну систему підприємства та окреслено умови зростання ефективності їхнього використання. Доведено, що комплексне поєднання цифрових рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності, покращенню клієнтського досвіду та якості взаємодії з цільовою аудиторією.

Ключові слова: діджитал-інструменти, цифровізація, маркетингові комунікації, готельно-ресторанний бізнес, управління підприємствами, комунікаційна система підприємства, інформаційні технології, підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Abstract. Introduction. The development of hotel and restaurant enterprises increasingly depends on effective communication with consumers in a digital environment. The spread of online platforms, social media, booking services and personalized communication technologies has transformed interaction with target audiences and made digital tools an essential component of marketing activity in the hospitality sector. However, many enterprises still use digital channels inconsistently, which weakens communication effectiveness and strategic coherence. **Purpose.** The purpose of the article is to substantiate the theoretical and applied foundations of implementing digital tools in the system of marketing communications of hotel and restaurant business enterprises and to determine their role in improving communication effectiveness, strengthening customer interaction and increasing competitiveness. **Methods.** The study is based on analysis, synthesis, comparison, systematization, generalization and the structural-functional approach. It is established that digital tools should be considered not as isolated means but as interconnected elements of a unified communication architecture. **Results.** The main tools include websites, social media, online booking services, customer relationship management systems, analytical platforms, chatbots, loyalty programs and personalized communication services. Their use performs communication, service, analytical and reputational functions. The effectiveness of digital communication depends on strategic consistency, channel integration, analytical support, competencies and adaptability to market change. **Conclusions.** The implementation of digital tools should be treated as a comprehensive managerial and marketing process aimed at creating a unified digital communication system. Their integrated use improves customer loyalty, customer experience, communication efficiency and

competitive positions. Further research should focus on methods for evaluating the effectiveness of digital tools and on expanding intelligent analytical technologies in hospitality enterprises.

Keywords: digital tools, digitalization, marketing communications, hotel and restaurant business, enterprise management, enterprise communication system, information technologies, hotel and restaurant business enterprises.

Постановка проблеми. Умови функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в останні роки суттєво змінюються під впливом цифровізації економіки, трансформації споживчої поведінки та зростання ролі онлайн-середовища у прийнятті рішення про вибір послуги. Для підприємств цієї сфери маркетингові комунікації вже не обмежуються інформуванням споживачів про асортимент і переваги послуг, а перетворюються на системний інструмент формування попиту, підтримання лояльності, управління репутацією та забезпечення постійної взаємодії з клієнтами. Особливість готельно-ресторанного бізнесу полягає в тому, що значна частина цінності послуги формується ще до моменту її фактичного споживання, а тому цифрові комунікації набувають вагомого значення на етапах пошуку, порівняння, бронювання, оцінювання та повторного звернення.

У цьому контексті діджитал-інструменти слід розглядати не як набір окремих технічних засобів, а як функціонально пов'язаний комплекс каналів, платформ і сервісів, що забезпечують реалізацію комунікаційної політики підприємства в цифровому просторі. До таких інструментів належать офіційні вебсайти, соціальні мережі, SEO та контекстна реклама, e-mail-маркетинг, CRM-системи, месенджери, сервіси онлайн-бронювання, платформи відгуків, аналітичні системи, чат-боти, програми лояльності та персоналізовані цифрові сервіси. Їхня імплементація створює умови для розширення охоплення цільової аудиторії, підвищення адресності комунікаційного впливу, оперативного зворотного зв'язку та зростання ефективності маркетингової діяльності загалом.

Разом із тим результативність використання діджитал-інструментів визначається не лише фактом їхнього впровадження, а насамперед ступенем інтегрованості у загальну систему маркетингових комунікацій підприємства. Фрагментарне або несистемне застосування цифрових каналів не дає змоги досягти синергійного ефекту, тоді як їхнє комплексне поєднання дає можливість координувати комунікаційні дії, узгоджувати контент, відстежувати поведінку клієнтів, персоналізувати взаємодію та коригувати маркетингову політику відповідно до змін ринкового середовища. Саме тому питання імплементації діджитал-інструментів потребує розгляду не лише з технологічного, а й з управлінського та маркетингового погляду. У вітчизняній науковій літературі достатньо широко висвітлено загальні питання цифрового маркетингу, інтернет-просування, автоматизації сервісу та цифровізації підприємств сфери гостинності, однак проблема саме комплексної інтеграції діджитал-інструментів у систему маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу залишається недостатньо розробленою. Наявні праці здебільшого зосереджені або на характеристиці окремих цифрових рішень, або на аналізі цифровізації як загального напрямку розвитку підприємства. Натомість подальшого наукового обґрунтування потребують питання структуризації діджитал-інструментів за

їхнім комунікаційним призначенням, визначення механізмів їхньої взаємодії в межах єдиної системи маркетингових комунікацій та адаптації відповідних рішень до специфіки готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств сфери гостинності та готельно-ресторанного бізнесу посідає помітне місце у працях українських науковців останніх років. Так, теоретичні аспекти діджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу розкрито у праці О. В. Косар і Н. І. Ведмідь [1]. У статті Н. Балацької, Л. Радкевич, Ю. Робул, О. Вдовіченої та А. Стренковської цифрові технології та діджитал-маркетинг трактуються як нові можливості розвитку туристичного й готельно-ресторанного бізнесу [2]. Питання цифрових маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі поглиблено розглядаються у працях Л. Бовш, М. Босовської та А. Расулової [3]. Л. С. Безугла, Т. В. Куваєва та В. А. Язіна розглядають персоналізацію маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі як інструмент підвищення лояльності клієнтів [4].

У працях, присвячених готельному бізнесу, діджиталізація розглядається як складова стратегічного розвитку підприємства. Зокрема, Г. М. Воляник і Н. С. Марушко досліджують сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі та інструменти залучення й утримання клієнтів [5] та Я. Пукач аналізує напрями впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі [6]. Системний підхід до цифровізації готельно-ресторанного бізнесу представлено у праці М. Ю. Барни та І. М. Мельник [7]. С. Бондар обґрунтовує підходи до формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу [8]. Т. Лисюк аналізує технології автоматизації та персоналізації послуг у готельно-ресторанному бізнесі [9]. О. Даниленко, К. Приходько та В. Осієвського зосереджує увагу на цифровізації маркетингових стратегій від онлайн-бронювання до персоналізованих пропозицій [10]. Практичний вимір використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг, зокрема у готельно-ресторанному сегменті, висвітлено у статті В. Ратинського, М. Шевелюк та І. Галицької [11]. Внесок також зробили дослідження інноваційних підходів до використання реклами та PR-технологій у готельно-ресторанному бізнесі, виконані Т. Лисюк, О. Терешук та О. Демчук [12]. Водночас у науковій літературі недостатньо повно розкрито саме питання комплексної імплементації діджитал-інструментів у систему маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу як цілісного управлінського механізму.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад імплементації діджитал-інструментів у систему маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а також визначення їхньої функціональної ролі у підвищенні результативності комунікаційної діяльності, зміцненні взаємодії з цільовими аудиторіями та адаптації підприємств до умов цифрової трансформації ринку послуг. Для

досягнення поставленої мети у статті розв'язано такі завдання: розкрито економічну сутність маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифровізації; узагальнено наукові підходи до трактування діджитал-інструментів у системі сучасного маркетингу; систематизовано основні діджитал-інструменти, що застосовуються у маркетингових комунікаціях підприємств галузі; досліджено особливості їхньої імплементації в практику функціонування підприємств; визначено переваги, обмеження та проблеми використання таких інструментів; обґрунтовано напрями підвищення ефективності маркетингових комунікацій на основі їхнього комплексного застосування.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Метод аналізу і синтезу використано для уточнення сутності діджитал-інструментів та маркетингових комунікацій у системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Метод порівняння застосовано для зіставлення наукових підходів до трактування цифрових комунікаційних рішень. Методи систематизації та узагальнення дали змогу впорядкувати основні діджитал-інструменти та визначити особливості їхньої імплементації. Структурно-функціональний метод використано для обґрунтування місця цифрових інструментів у системі маркетингових комунікацій підприємства. Логічний метод забезпечив послідовність викладу та аргументованість висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку ринку послуг маркетингові комунікації підприємств готельно-ресторанного бізнесу набувають дедалі більш інтегрованого характеру. Їхнє функціональне призначення вже не обмежується передачею інформації про послугу чи стимулюванням продажу, а охоплює формування впізнаваності бренду, підтримання стабільної взаємодії з клієнтами, управління репутацією, зміцнення лояльності та персоналізацію споживчого досвіду. У цьому контексті цифровізація змінює не лише канали комунікації, а й саму логіку комунікаційної діяльності, оскільки дозволяє поєднати просування, аналітику, сервіс і зворотний зв'язок в єдиному інформаційному середовищі [13].

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу значення маркетингових комунікацій є особливо вагомим через специфіку самої послуги. Рішення споживача часто формується ще до фактичного контакту з підприємством, а тому враження про заклад значною мірою залежить від якості цифрової присутності, доступності інформації, змістовності контенту, репутації на онлайн-платформах, швидкості реагування на запити та зручності бронювання. Унаслідок цього діджитал-інструменти стають базовим елементом комунікаційної інфраструктури підприємства. Саме в цифровому середовищі відбувається суттєва частина першого контакту зі споживачем, формується первинна довіра до бренду та виникають передумови для подальшої взаємодії [14]. З теоретичного погляду імплементацію діджитал-інструментів доцільно розглядати як процес інтеграції цифрових каналів, сервісів і платформ у загальну систему маркетингових комунікацій підприємства. Це передбачає функціональне узгодження цифрових рішень відповідно до стратегічних

цілей підприємства, характеристик цільової аудиторії та етапів клієнтського шляху. Так, діджитал-інструменти виконують комунікаційну, аналітичну, сервісну та репутаційну функції, а їхня ефективність визначається рівнем системної інтеграції [15].

Сучасний інструментарій цифрових маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі є багатокомпонентним. До його складу належать офіційні вебсайти підприємств, соціальні мережі, системи онлайн-бронювання, e-mail-маркетинг, контекстна та таргетована реклама, CRM-системи, чат-боти, цифрові програми лояльності, аналітичні панелі, хмарні POS-рішення, мобільні сервіси та платформи зворотного зв'язку. У наукових публікаціях підкреслюється, що результативність цих інструментів зростає за умови їхнього взаємопов'язаного використання, коли кожен із них виконує окрему функцію, але водночас підсилює дію інших елементів комунікаційної системи [13–15].

Офіційний вебсайт підприємства доцільно розглядати як базову цифрову платформу, що забезпечує представлення бренду, інформування споживачів, підтримку замовлення чи бронювання та інтеграцію з іншими каналами взаємодії. Соціальні мережі виконують функцію постійного комунікаційного супроводу, оскільки дозволяють оперативно транслювати контент, підтримувати емоційний зв'язок із клієнтами, збирати реакції аудиторії та формувати візуальну ідентичність бренду. У свою чергу, системи онлайн-бронювання та цифрові сервіси замовлення виконують прикладну функцію конверсії комунікації у фактичну дію споживача, перетворюючи маркетинговий інтерес на бронювання, покупку або повторне звернення.

CRM-системи, аналітичні платформи та програми лояльності мають особливе значення з погляду персоналізації маркетингових комунікацій. Завдяки накопиченню та обробці даних про клієнтів підприємство отримує можливість формувати індивідуалізовані повідомлення, прогнозувати споживчі очікування, сегментувати аудиторію та точніше налаштовувати комунікаційну політику. Дослідження українських авторів показують, що в готельно-ресторанному бізнесі персоналізація стає одним із ключових чинників підвищення лояльності, а автоматизація взаємодії через цифрові сервіси посилює якість клієнтського досвіду та розширює можливості управління відносинами зі споживачами.

Імплементація діджитал-інструментів у маркетингові комунікації підприємств готельно-ресторанного бізнесу має комплексний характер і потребує організаційного узгодження, технологічної сумісності та стратегічної цілеспрямованості. Її не слід зводити до технічного підключення окремих сервісів або створення сторінок у соціальних мережах. Йдеться про формування узгодженого цифрового середовища, у якому всі комунікаційні інструменти працюють на досягнення спільної мети: забезпечення стабільної, адресної та результативної взаємодії зі споживачем. Такий підхід передбачає поетапне впровадження цифрових рішень з урахуванням масштабу підприємства, його ресурсів, профілю клієнтської аудиторії та загальної маркетингової стратегії.

Впровадження цифрових інструментів у сфері гостинності має власну галузеву специфіку. Так, підприємства готельно-ресторанного бізнесу працюють у

середовищі, де комунікація тісно пов'язана із сервісом, а тому будь-який цифровий контакт із клієнтом впливає не лише на маркетинговий результат, а й на загальне сприйняття якості послуги. Крім того, комунікаційна діяльність у цій сфері є безперервною, оскільки супроводжує всі етапи взаємодії: від привернення уваги та ознайомлення з пропозицією до бронювання, отримання послуги, оцінювання досвіду та повторного звернення. Також висока конкуренція вимагає від підприємств не просто бути присутніми в цифровому просторі, а постійно підтримувати актуальність, релевантність і зручність комунікаційних рішень.

Важливою умовою успішної імплементації є координація цифрових інструментів між собою. Наприклад, сайт без інтеграції з аналітикою, сервісом бронювання та соціальними мережами не забезпечує повного комунікаційного ефекту. Так само сторінки у соціальних мережах без зв'язку з CRM-системою, системою лояльності чи механізмами зворотного зв'язку не дають підприємству достатніх підстав для персоналізованої взаємодії. Тому діджитал-інструменти доцільно розглядати як елементи єдиної комунікаційної архітектури, компоненти якої підсилюють та забезпечують кращу керованість маркетинговою діяльністю.

Комплексне використання діджитал-інструментів у маркетингових комунікаціях забезпечує підприємствам готельно-ресторанного бізнесу низку переваг. Насамперед ідеться про розширення охоплення аудиторії, можливість цільового налаштування комунікацій, оперативний зворотний зв'язок, підвищення швидкості реагування на запити ринку, посилення персоналізації та покращення аналітичного забезпечення маркетингових рішень. Крім того, цифрові комунікації дозволяють підтримувати безперервний контакт зі споживачем, відстежувати зміни у його поведінці та оперативно коригувати зміст і форми взаємодії. Тому цифровізація комунікаційної діяльності розглядається як важливий чинник конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

Водночас використання діджитал-інструментів супроводжується і певними обмеженнями. До них

належать недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, потреба у фінансових витратах на налаштування та підтримку сервісів, складність інтеграції різних платформ, ризик фрагментарного використання цифрових каналів без належної стратегічної координації, а також залежність результативності від якості контенту та системності аналітичної роботи. Частина проблем виникає саме через те, що цифрові інструменти впроваджуються як ізольовані засоби просування, а не як взаємопов'язана комунікаційна система. У такому разі підприємство не отримує повного ефекту від цифровізації, а окремі інструменти залишаються мало-ефективними (рис. 1).

Підвищення ефективності імплементації діджитал-інструментів доцільно пов'язувати з кількома напрямками. Першим із них є стратегічне узгодження цифрових комунікацій із загальною маркетинговою політикою підприємства. Другим виступає побудова інтегрованої цифрової інфраструктури, у межах якої сайт, соціальні мережі, сервіси бронювання, аналітика, CRM та програми лояльності функціонують як частини єдиного середовища. Третім напрямком є розвиток персоналізації комунікації на основі даних про клієнтську поведінку. Четвертим є безперервний моніторинг результативності, що дозволяє оцінювати ефект від використання окремих цифрових інструментів і своєчасно коригувати комунікаційну політику. Ця логіка комплексного підходу відповідає сучасному баченню цифрового розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах цифрової трансформації економіки діджитал-інструменти набувають визначального значення у функціонуванні системи маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Їхня роль виходить за межі суто технічного або рекламного забезпечення просування послуг, оскільки вони формують нову модель взаємодії зі споживачами, що ґрунтується на оперативності, інтерактивності, персоналізації та аналітичній підтримці управлінських рішень. Для підприємств готельно-

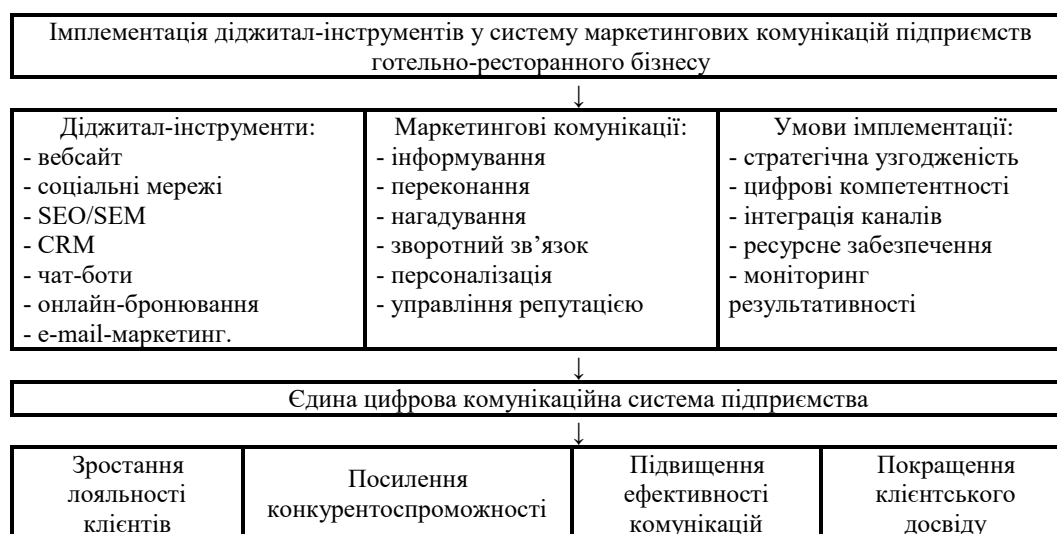


Рис. 1. Схема імплементації діджитал-інструментів у систему маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

ресторанного бізнесу така трансформація є особливо важливою, оскільки саме у цифровому середовищі все частіше формується перше враження про заклад, виникає довіра до бренду та приймається рішення про бронювання або замовлення послуги.

У ході дослідження з'ясовано, що діджитал-інструменти маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу охоплюють широкий спектр цифрових рішень, серед яких особливе місце посідають офіційні вебсайти, соціальні мережі, сервіси онлайн-бронювання, CRM-системи, програми лояльності, аналітичні платформи, чат-боти та інші засоби цифрової взаємодії з клієнтами. Доведено, що їхня результативність визначається не окремим використанням, а рівнем узгодженості та інтегрованості в єдину систему маркетингових комунікацій підприємства. Саме комплексне поєднання цифрових каналів дає змогу забезпечити цілісність комунікаційного впливу, підвищити якість сервісної взаємодії та посилити конкурентні позиції суб'єкта господарювання на ринку послуг. Обґрунтовано, що імплементацію діджитал-інструментів доцільно розглядати як системний управлінсько-маркетинговий процес, який передбачає не лише впровадження окремих цифрових сервісів, а й формування інтегрованої комунікаційної архітектури підприємства. Такий підхід забезпечує узгодження цифрових каналів із загальною маркетинговою стратегією, підвищує адресність комунікації, створює умови для накопичення та використання даних про клієнтів, а також дозволяє своєчасно адап-

тувати комунікаційні рішення до змін зовнішнього середовища.

Узагальнення наукових підходів дало можливість дійти висновку, що попри наявність вагомого доробку у сфері цифрового маркетингу, персоналізації, цифровізації сервісу та інтернет-комунікацій, питання комплексної імплементації діджитал-інструментів у систему маркетингових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу залишається недостатньо розробленим. Подальшого наукового опрацювання потребує структуризація таких інструментів за функціональним призначенням, розроблення підходів до їх інтеграції в єдину систему комунікацій, удосконалення методів оцінювання їхнього впливу на результативність маркетингової діяльності підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані положення можуть бути використані підприємствами готельно-ресторанного бізнесу для вдосконалення власної системи маркетингових комунікацій, підвищення ефективності цифрової взаємодії зі споживачами, зміцнення лояльності клієнтів та формування більш стійких конкурентних переваг. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням прикладних моделей оцінювання ефективності окремих діджитал-інструментів, аналізом їхнього впливу на поведінку споживачів та вивченням можливостей використання штучного інтелекту й автоматизованих аналітичних систем у маркетингових комунікаціях підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Бібліографічний список:

1. Косар О. В., Ведмідь Н. І. Діджитал-маркетинг суб'єктів ресторанного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5>
2. Балацька Н., Радкевич Л., Робул Ю., Вдовічена О., Стенковська А. Цифрові технології та діджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6 (47). С. 424–432. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3924>
3. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Стратегії діджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. *Цифрова економіка*. 2022. № 5 (145). С. 74–92. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)05)
4. Безугла Л. С., Куваєва Т. В., Язіна В. А. Персоналізація маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі: інструменти підвищення лояльності клієнтів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4 (88). С. 162–169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.162>
5. Волянник Г. М., Марушко Н. С. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>
6. Пукач Я. Напрямок впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>
7. Барна М. Ю., Мельник І. М. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>
8. Бондар С. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>
9. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>
10. Даниленко О., Приходько К., Осієвський В. Цифровізація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі: від онлайн-бронювання до персоналізованих пропозицій. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. №8 (2). С. 212–229. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348675>
11. Ратинський В., Шевелюк М., Галицька І. Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту). *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-143>
12. Лисюк Т., Терещук О., Демчук О. Інноваційні підходи до використання реклами та PR-технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-35>
13. Федосова К. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в ресторанному бізнесі в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-20>
14. Пушак Я. Я., Каламан О. Б., Харенко Д. О. Технології управління маркетинговими комунікаціями сучасного підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2025. Вип. 2. С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-5>
15. Каламан О. Б., Зибарева О. В., Харенко Д. О. Імплементація маркетингових комунікацій як основний фактор розвитку сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.14%20>

References:

1. Kosar O. V., Vedmid N. I. (2021) Didzhytal-marketynh subiektiv restorannoho biznesu [Digital marketing of restaurant business entities]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, no. 2 (61), pp. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5>
2. Balatska N., Radkevych L., Robul Yu., Vdovichen O., Strenkovska A. (2022) Tsyfrovii tekhnologii ta dydzhytal-marketynh: novi mozhlyvosti dlia turystychnoho y hotelno-restorannoho biznesu [Digital technologies and digital marketing: new opportunities for tourism, hotel and restaurant business]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 47, pp. 424–432. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3924>
3. Bovsh L., Bosovska M., Rasulova A. (2022) Stratehii dydzhytal-marketynhu v restorannomu biznesi [Strategies of digital marketing in the restaurant business]. *Scientia fructuosa*, no. 5 (145), pp. 74–92. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)05)
4. Bezuhla L. S., Kuvaieva T. V., Yazina V. A. (2024) Personalizatsiia marketynhovykh komunikatsii u hotelno-restorannomu biznesi: instrumenty pidvyshchennia loialnosti kliientiv [Personalization of marketing communications in the hotel and restaurant business: tools for increasing customer loyalty]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 4 (88), pp. 162–169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.162>
5. Volianyk H. M., Marushko N. S. (2024) Suchasni marketynhovi stratehii u hotelnomu biznesi: instrumenty zaluchennia ta utrymannia kliientiv [Modern marketing strategies in the hotel business: tools for attracting and retaining customers]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>
6. Pukach Ya. (2024) Napriamky vprovadzhennia tsyfrovikh tekhnologii u hotelnomu biznesi [Directions for the implementation of digital technologies in the hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>
7. Barna M. Yu., Melnyk I. M. (2025) Stratehiia tsyfrovizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Strategy of digitalization of hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>
8. Bondar S. (2024) Formuvannia stratehii tsyfrovizatsii subiekta hotelnogo biznesu [Formation of a digitalization strategy for a hotel business entity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>
9. Lysiuk T. (2024) Innovatsiini rishennia v hotelno-restorannomu biznesi: tekhnologii avtomatyzatsii ta personalizatsii posluh [Innovative solutions in the hotel and restaurant business: technologies of automation and personalization of services]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>
10. Danylenko O., Prykhodko K., Osiievskiy V. (2025) Tsyfrovizatsiia marketynhovykh stratehii u restorannomu biznesi: vid onlain-broniuvannia do personalizovanykh propozytsii [Digitalization of marketing strategies in the restaurant business: from online booking to personalized offers]. *Restoranni i hotelnyi konsal'tynh. Innovatsii*, vol. 8, no. 2, pp. 212–229. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.2.2025.348675>
11. Ratynskiy V., Shevliuk M., Halytska I. (2024) Vykorystannia digital-instrumentiv dlia pidpriemstv sfery posluh (na prykladi hotelno-restorannoho sehmentu) [Use of digital tools for service sector enterprises (on the hotel and restaurant segment example)]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-143>
12. Lysiuk T., Tereshchuk O., Demchuk O. (2021) Innovatsiini pidkhody do vykorystannia reklamy ta PR-tekhnologii v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative approaches to the use of advertising and PR technologies in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-35>
13. Fedosova K. (2022) Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologii v restorannomu biznesi v period pandemii COVID-19 [Use of information and communication technologies in the restaurant business during the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-20>
14. Pushak Ya. Ya., Kalaman O. B., Kharenko D. O. (2025) Tekhnologii upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiami suchasnoho pidpriemstva [Technologies of marketing communications management of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 2, pp. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-2-5>
15. Kalaman O. B., Zybareva O. V., Kharenko D. O. (2025) Implementatsiia marketynhovykh komunikatsii yak osnovnyi faktor rozvytku suchasnykh pidpriemstv [Implementation of marketing communications as the main factor of development of modern enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.14>

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 658:005.52:330.131.7:339.92

JEL F35, G32, H12, M14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-9>

Князь О.В.

докторант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0442-9711>

Oleh Kniaz

Lviv Polytechnic National University

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО РІШЕНЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ПІДТРИМЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

ADAPTATION OF ENTERPRISES TO THE DECISIONS OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS AND STATE POLICY IN SUPPORTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT DURING THE WAR

Анотація. У статті обґрунтовано особливості адаптації підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики підтримки сталого розвитку в умовах війни. Доведено, що у 2022–2024 рр. міжнародна бюджетна, інвестиційна та програмна підтримка сформувала нові умови функціонування бізнесу через механізми державних закупівель, пільгового кредитування, грантового фінансування, релокації та відновлення інфраструктури. Встановлено, що ключовими напрямками адаптації стали посилення комплаєнсу, формалізація ризик-менеджменту, розвиток проєктного планування, забезпечення простежуваності витрат і підвищення кадрової стійкості. Обґрунтовано, що сталість підприємств у воєнний період визначається здатністю інтегрувати вимоги прозорості, соціальної відповідальності та безперервності бізнес-процесів у систему корпоративного управління. У результаті сталість підприємств у воєнний період дедалі більше визначалася не лише фінансовою витривалістю, а й здатністю інтегрувати у систему управління вимоги підзвітності, соціальної відповідальності, простежуваності витрат, кадрової стійкості та безперервності операцій.

Ключові слова: адаптація підприємств, міжнародні організації, державна політика, сталий розвиток, воєнні ризики, корпоративне управління.

Abstract. Introduction. The article examines the specific features of enterprise adaptation to the decisions of international organizations and state policy instruments aimed at supporting sustainable development under wartime conditions. Particular attention is paid to the role of large-scale international assistance and public policy in maintaining business continuity, employment, and economic activity in Ukraine during 2022–2024. **Purpose.** The purpose of the study is to substantiate the transformation of enterprise adaptation mechanisms under the influence of international and national support instruments, as well as to identify the key managerial and institutional changes shaping business resilience in wartime. **Methods.** The research is based on a комплексний підхід, including structural and comparative analysis of budgetary, investment, credit, grant, and relocation support instruments. The study also applies methods of systematization and generalization to evaluate the impact of international programs (IMF, EU, EBRD) and national initiatives (Affordable Loans 5–7–9, eRobota, relocation mechanisms) on enterprise functioning. **Results.** It is established that the restructuring of the state and economic financing architecture, driven by international support, formed a new institutional contour of enterprise adaptation. Public policy became a transmission channel for integrating international decisions into the business environment. The analyzed instruments ensured enterprises' access to liquidity, investment resources, compensatory mechanisms, and recovery programs, which enabled the adaptation of business models, strengthening of financial resilience, preservation of human capital, and continuity of production and logistics processes. Furthermore, it is demonstrated that access to support increasingly depended on compliance with program requirements, transparency standards, targeted use of funds, and measurable socio-economic outcomes. Enterprise relocation, grant support for job creation and processing industries, and concessional lending emerged as key components of a sustainable recovery model. **Conclusion.** The study confirms that international and public support instruments have significantly transformed enterprise management approaches, emphasizing compliance, risk management formalization, project-oriented planning, financial transparency, and expanded reporting practices. These changes contributed to the formation of an integrated model of sustainable recovery that combines economic, social, and governance dimensions of resilience under wartime conditions.

Keywords: enterprise adaptation, international organizations, public policy, sustainable development, war risks, corporate governance.

Постановка проблеми. У період 2020–2024 рр. адаптація бізнесу набула характеру багатоканальної реакції, оскільки підприємства одночасно підлаштовували фінансову архітектуру під дорожчий і дефіцитніший капітал, операційні процеси під ризики безперервності та інфраструктурні збої, кадрову політику під зміщення пропозиції праці, а управлінські процедури

під посилення вимог прозорості й підзвітності для участі в програмах підтримки та відновлення. Власне, перехід від «добровільної» сталості 2020–2021 рр. до «умовно-обов'язкової» сталості 2022–2024 рр. задається тим, що значна частина фінансової й інвестиційної підтримки стала прив'язуватися до виконання критеріїв належного врядування, соціальної при-

йнятності рішень, екологічної сумісності відновлення та верифікованої звітності, а підприємства почали сприймати сталість як мову взаємодії з донорами, банками розвитку, експортними ринками та державними інституціями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні публікації з проблематики адаптації підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики в умовах війни доцільно групувати за фінансовим, інституційним і прикладним напрямками. Матеріали Міністерства фінансів України [1; 10] висвітлюють бюджетну підтримку та механізми пільгового кредитування бізнесу, що визначають можливості підтримання ліквідності підприємств. Джерела ЄБРР [2; 4] та UkraineInvest [3] розкривають інвестиційну участь міжнародних фінансових інституцій у відновленні економіки, з акцентом на підтримці стійких і швидкоокупних проєктів. Аналітичні документи МВФ [5] і НБУ [6] характеризують макрофінансові умови функціонування бізнесу через параметри валютної стабільності, ліквідності та бюджетної збалансованості. Водночас матеріали Європейської комісії [7], порталу Ukraine Facility [8] та Кабінету Міністрів України [9] визначають середньострокові рамки підтримки відновлення та посилюють вимоги до прозорості, доброчесності й результативності проєктів. Прикладний аспект адаптації відображено у матеріалах VoxUkraine [11], програмах «Робота» [12], грантах на переробку [13], нормативній базі грантової підтримки [14] та програмах релокації бізнесу [15], які демонструють трансформацію бізнес-моделей у напрямі модернізації, зайнятості та просторової стійкості.

Водночас у наукових працях українських дослідників увага зосереджується на внутрішніх механізмах адаптації підприємств. Так, Р. Оксентюк обґрунтовує значення фінансової стійкості, логістичної безперервності та державної підтримки як ключових факторів функціонування бізнесу у воєнний період [16]. І. Козлова, разом із співавторами, акцентує на необхідності гнучкого стратегічного управління та адаптації до ресурсних обмежень [17]. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. доводять, що підвищення конкурентоспроможності в умовах війни базується на системному управлінні ризиками та трансформації бізнес-процесів [18]. У роботі Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. підкреслюється зростання ролі комплексного аналізу фінансових, виробничих і кадрових ризиків [19], тоді як Череп О., Калюжна Ю., Михайличенко Л. розкривають трансформацію систем управління персоналом у кризових умовах [20].

Водночас недостатньо дослідженим залишається вплив цих інструментів на внутрішні системи корпоративного управління, що актуалізує подальші наукові розвідки у сфері адаптивного управління підприємствами в умовах воєнної економіки.

Мета статті – полягає в обґрунтуванні особливостей адаптації підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики підтримки сталого розвитку в умовах війни шляхом аналізу бюджетних, інвестиційних, кредитно-грантових та релокаційних інструментів, а також визначення їхнього впливу на зміну управлінських підходів.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів.

Метод системного аналізу застосовано для виявлення взаємозв'язків між рішеннями міжнародних організацій, державною політикою та управлінською адаптацією підприємств. Порівняльний метод використано для зіставлення параметрів міжнародної фінансової підтримки, державних програм кредитування, грантових механізмів і релокаційних інструментів у 2022–2024 рр. Методи статистичного та структурно-динамічного аналізу дали змогу оцінити масштаби бюджетної підтримки, інвестицій, грантів і програм релокації. Метод узагальнення застосовано для формування практичних висновків щодо трансформації систем управління підприємств у контексті сталого відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовим емпіричним маркером зміни умов адаптації стала різка перебудова структури фінансування держави та економіки у 2022–2024 рр., коли міжнародні донори забезпечували значну частку бюджетної підтримки, а це прямо впливало на підприємства через державні закупівлі, грантові програми, кредитні гарантії, пільгове фінансування, компенсаційні механізми та швидкість відновлення інфраструктури. Для формалізації цього рівня аналізу табл. 1 узагальнює бюджетну підтримку 2024 р. за основними донорами, що важливо для пояснення того, чому в умовах війни державна політика підтримки сталого розвитку фактично стала трансмісійним каналом міжнародних рішень у бізнес-середовищі.

Масштаб бюджетної підтримки, зафіксований у 2024 р., формував «макрокоридор» для корпоративних рішень, бо від нього залежали ритмічність державних закупівель, робота програм зайнятості, можливості співфінансування енергоефективних і відновлювальних проєктів та загальна стійкість внутрішнього попиту. Для підприємств це означало, що адаптація до міжнародних рішень відбувалася через «державні механізми реалізації», а отже практична сталість дедалі частіше вимірювалася здатністю відповідати процедурним вимогам програм, проходити перевірки, забезпечувати простежуваність витрат і демонструвати соціально значимий ефект у термінах зайнятості, безпеки праці, податкової дисципліни та мінімізації екологічних ризиків.

Міжнародна підтримка не обмежувалася бюджетним контуром, а мала виразний інвестиційний вимір через банки розвитку, які спрямовували ресурси на енергетику, логістику, критичну інфраструктуру та реальний сектор, задаючи підприємствам стандарти відбору проєктів, вимоги ESG-узгодження і підхід до оцінки стійкості. Табл. 2 узагальнює масштаби інвестицій ЄБРР у 2022–2024 рр., що дає підстави інтерпретувати адаптацію бізнесу як процес «налаштування під інвестиційні фільтри» банків розвитку.

Окремим каналом адаптації підприємств стали програми МВФ, які, хоч і спрямовані на макrorівень, створювали для бізнесу критичні передумови стабільності фінансової системи, валютного ринку, бюджетної дисципліни та монетарної передбачуваності. Для підприємств важливою була не стільки форма програми, скільки її виконання та обсяг фактичних надходжень, бо це впливало на доступність ліквідності в банківській системі, очікування інфляції та можливості держави фінансувати пріоритети відновлення. Табл. 3 уза-

Таблиця 1

Партнерська бюджетна підтримка України, 2024 р., млрд дол.

Канали підтримки	Донор/партнер	Обсяг, млрд. дол.	Проксі-індикатор	Практичний висновок для підприємств
Бюджетна підтримка	Європейський Союз	17,3	Стабільність бюджетних виплат	Вища передбачуваність держзамовлення і програм співфінансування, зростання ролі комплаєнсу
Бюджетна підтримка	США	7,9	Ліквідність сектору публічних фінансів	Зниження ризику касових розривів у держконтрактах, стимул зберігати зайнятість
Бюджетна підтримка	МВФ та інші МФО	5,3	Виконання умов програм	Посилення вимог прозорості, формалізація процедур ризик-менеджменту
Бюджетна підтримка	Японія	4,3	Стабілізаційні трансферти	Підтримка платоспроможного попиту через соціальні виплати і відновлення послуг
Бюджетна підтримка	Канада, Велика Британія та інші	6,2	Диверсифікація донорів	Зменшення ризику раптового «стопа» фінансування, важливість узгодження проєктів з пріоритетами відновлення

Джерело: таблицю сформовано за офіційною інформацією Міністерства фінансів України щодо бюджетної підтримки у 2024 р. [1]

Таблиця 2

Фінансування ЄБРР в Україні, 2022–2024 рр., млрд євро.

Канали	Проксі-індикатор	2022	2023	2024	Практичний висновок для підприємств
Інвестиції банку розвитку	Обсяг інвестицій єбрр, млрд. Євро.	1,7	2,1	2,4	Проекти з високою стійкістю і швидким ефектом мають кращі шанси на фінансування
Інституційна спроможність	Кумулятивне фінансування після 24.02.2022, млрд. Євро.			понад 8,0	Зростає роль прозорості, антифрод-контролю, екологічної і соціальної оцінки
Фінансування через банки-партнери	Фінансування через фінансові установи, млрд. Євро.	н.д.	н.д.	0,833	МСП отримують доступ через інструменти ризик-шерінгу, але вимоги до звітності посилюються

Джерело: таблицю сформовано за повідомленнями ЄБРР про інвестиції в Україні у 2023–2024 рр. та за узагальнюючою довідкою ЄБРР щодо діяльності в Україні станом на кінець 2024 р. [2; 3; 4]

гальні ключові параметри EFF та фактичні дисбурси станом на кінець 2024 р. за публічними матеріалами МВФ і НБУ.

Інституційний контур ЄС задав підприємствам горизонт середньострокової адаптації через рамку Ukraine Facility на 2024–2027 рр., яка поєднує бюджетну підтримку, інвестиційний компонент та технічну допомогу і фактично конвертує європейські правила належного врядування, прозорості та сталості у національні політики, а через них у практику підприємств. Для 2024 р. ключовим є те, що обсяг інструменту й структура грантів та позик формують очікування щодо пріоритетів відновлення та критеріїв відбору проєктів. Це відображено у табл. 4.

Табл. 4 показує, що підприємства фактично входять у «довший цикл» адаптації, де вимоги до управління, доброчесності, екологічної сумісності та соціальної відповідальності вже не є ситуативними, а закладаються в архітектуру відбудови. Це стимулює бізнес інвестувати в процедури комплаєнсу, прозору закупів-

ельну практику, управління ланцюгами постачання та підготовку даних для майбутніх вимог ринку ЄС, включно з кліматичною складовою.

Паралельно з міжнародними інструментами ключовим для підприємств став національний контур політики підтримки, який у 2020–2024 рр. пройшов перехід від переважно кредитної антикризової підтримки до комбінованої моделі «кредити плюс гранти плюс релокація плюс зайнятість», причому значна частина фінансування і правил дизайну таких інструментів узгоджувалася з донорами. Для відображення цієї зміни табл. 5 узагальнює параметри програми «Доступні кредити 5–7–9», важливої як масовий канал ліквідності, і фіксує приріст бюджетного фінансування програми у 2020–2024 рр., що є емпіричним індикатором «державного плеча» у підтримці бізнесу.

Грантовий канал державної політики, який у 2022–2024 рр. різко набув масовості через програму «ЄРобота», сформував для підприємств інший тип

Таблиця 3

Параметри програми МВФ для України та кумулятивні дисбурси, 2023–2024 рр., млрд дол.

Показники	Проксі-індикатор	Значення	Емпіричний сигнал	Практичний висновок для підприємств
Загальний доступ за EFF	Обсяг програми, млрд. Дол.	15,5	Затверджено 31.03.2023	Зростає роль прогнозованості політики, нижчі ризики «фінансового обриву»
Кумулятивні дисбурси	Дисбурси до жовтня 2024, млрд. Дол.	8,7	Підтверджено у матеріалах МВФ	Стабільніший банківський сектор, менша ймовірність різких обмежень ліквідності
Дисбурси 2023	Сума за 2023, млрд. Дол.	4,5	Наведено НБУ	Очікування бізнесу щодо курсу і ставок стають менш панічними
Перший дисбурс 2024	Сума першого дисбурсу 2024, млрд. Дол.	3,08	Наведено НБУ	Зростає здатність держави фінансувати програми підтримки і закупівлі

Джерело: таблицю сформовано за матеріалами МВФ щодо перегляду програми EFF станом на 18.10.2024 та за повідомленнями НБУ щодо дисбурсів 2023–2024 рр. [5; 6]

Таблиця 4

Ukraine Facility як рамка інституційної адаптації, 2024–2027 рр., млрд євро

Компоненти	Проксі-індикатор	Значення	Емпіричний сигнал 2024 р.	Практичний висновок для підприємств
Загальний обсяг інструменту	Сукупний ресурс, млрд. Євро.	50,0	Запуск інструменту на 2024–2027 рр.	Прокти відновлення дедалі частіше вимірюються відповідністю європейським критеріям
Кредити	Кредитний ресурс, млрд. Євро.	до 33,0	Визначено Єврокомісією	Зростає значення кредитоспроможності й прозорості звітності для участі у ланцюгах проєктів
Гранти	Грантовий ресурс, млрд. Євро.	решта до 50,0	Визначено Єврокомісією	Посилення конкуренції за гранти, потрібні вимірювані соціальні й екологічні результати
Бюджетна підтримка в межах інструменту	Пряме бюджетне фінансування, млрд. Євро.	38,337	Наведено урядовими повідомленнями	Зростання можливостей державних програм, але під вищим контролем і умовністю

Джерело: таблицю сформовано за даними Європейської комісії та офіційного порталу Ukraine Facility в Україні, а також за інформацією урядових комунікацій щодо параметрів інструменту [7; 8; 9]

Таблиця 5

Державна програма «Доступні кредити 5–7–9», 2020–2024 рр., млрд грн

Показники	Проксі-індикатор	Значення	Емпіричний сигнал 2020–2024 рр.	Практичний висновок для підприємств
Обсяг виданих кредитів, накопичено	Сума кредитів, млрд грн.	69,7	Станом на 2021 р. У повідомленні мінфіну	Формування кредитної історії і формалізація фінзвітності стають умовою доступу
Бюджетне фінансування програми	Видатки бюджету, млрд грн.	2,0 у 2020–2021; 7,0 у 2022; 16,0 у 2023; 18,0 у 2024	За аналітичним оглядом	У воєнний період ліквідність підтримується політикою, але зростає контроль цільового використання
Профіль використання	Анти-кризові та інвестиційні кредити, млрд грн.	39,19 анти-кризові; 8,38 інвестиційні; 22,18 рефінансування	Структура у повідомленні мінфіну	Перевага коротких циклів і оборотних потреб, селективність довгих інвестпроєктів

Джерело: таблицю сформовано за інформацією Міністерства фінансів України про програму «5–7–9» та за аналітичним матеріалом VoxUkraine щодо дизайну і бюджетного фінансування програми [10; 11]

адаптації, де ключовими стали інвестиційні плани, створення робочих місць, локалізація виробництва, розвиток переробки та соціальна орієнтація. Табл. 6 демонструє емпіричні параметри окремих грантових напрямів у 2024 р., що дозволяє пояснити, як державна політика «переналаштовувала» бізнес-моделі в бік зайнятості та структурної модернізації.

В умовах війни гранти стали інструментом поєднання економічної та соціальної складових сталого розвитку, оскільки держава фактично купувала у бізнесу зайнятість, локалізацію та відновлення виробничих потужностей через стимулюючі виплати, а бізнес відповідав перебудовою організації праці, інвестиційних планів і систем управління проєктами. На цьому тлі адаптація підприємств дедалі частіше реалізовувалася як підготовка до програмного фінансування, де конкурентною перевагою ставала здатність швидко формувати якісний проєкт, підтверджувати витрати,

виконувати КРІ за робочими місцями та забезпечувати прозорість.

Просторово-операційна адаптація підприємств у 2022–2024 рр. проявилася через релокацію виробництва та офісів у безпечніші регіони, що стало прямою реакцією на воєнні ризики й одночасно відповіддю на державну політику підтримки безперервності бізнесу. Табл. 7 відображає параметри релокаційної програми, що важливо для аналізу того, як політика перетворюється на конкретні управлінські рішення щодо активів, персоналу і логістики.

Табл. 7 дозволяє трактувати релокацію як форму практичної сталості, оскільки через неї підприємства мінімізували соціальні втрати від зупинки виробництва, зберігали робочі місця та податкову базу, а також підтримували локальні громади у приймаючих регіонах. Управлінський висновок полягає в тому, що стійкість у війні набуває «просторової логіки», де системи

Таблиця 6

Грантова політика «Робота» як інструмент адаптації бізнесу, 2024 р., млрд грн

Напрями	Проксі-індикатор	Емпіричний сигнал	Практичний висновок для підприємств
«Власна справа»	Гранти, млрд грн.	1,5 млрд грн., понад 6000 переможців у 2024 р. [12]	Бізнес-планування і кадрові зобов'язання стають центром управлінського рішення
Гранти на переробку	Гранти, млрд грн.	1,788 млрд грн., 375 грантів у 2024 р. [13]	Інвестиції в обладнання набувають пріоритету, зростає роль обліку ефекту на додану вартість
Нормативна база грантів	Регуляторний індикатор	Постанова кму № 738 від 21.06.2022 [14]	Формалізація процедур, контроль витрат, звітність і дотримання умов створення робочих місць

Джерело: таблицю сформовано за матеріалами урядового порталу, Міністерства економіки України та бази нормативних актів Верховної Ради України [12; 13; 14]

Таблиця 7

Релокаційна адаптація бізнесу в межах державної програми, 2022 р., од.

Показники	Проксі-індикатор	Значення	Практичний висновок для систем управління
Подані заявки	Кількість заявок	1846	Потреба стандартних процедур швидкої оцінки ризиків локації і безперервності
Підприємства, що перемістилися	Кількість релокованих	745	Управління ланцюгами постачання і контрактами переходить у режим резервування
Підприємства, що відновили роботу	Кількість відновлених	558	Зростає значення ІІ-адаптації, житла, транспорту, інтеграції впо

Джерело: таблицю сформовано за інформацією Міністерства економіки України станом на 26.09.2022 [15]

управління мають включати модулі швидкого переналаштування локацій, цифрові контури віддаленого контролю та процедури відновлення операцій з урахуванням безпекових обмежень.

Висновки. Отже, у 2022–2024 рр. адаптація підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики підтримки сталого розвитку набула системного характеру та вийшла за межі ситуативного антикризового реагування. Доведено, що міжнародна бюджетна, інвестиційна та програмна підтримка сформувала для бізнесу нові умови функціонування через механізми державних закупівель, пільгового кредитування, грантового фінансування, релокації та відновлення інфраструктури. Це зумовило зміну логіки управлінських рішень підприємств у напрямі посилення комплаєнсу, прозорості, формалізації ризик-менеджменту, під-

вищення якості проєктного планування та здатності демонструвати соціально значимі результати.

Встановлено, що програми міжнародних фінансових організацій, інструменти ЄС, державна програма «5–7–9», грантова політика «Робота» та релокаційні механізми стали взаємопов'язаними каналами трансляції зовнішньої підтримки у практику корпоративного управління. У результаті сталість підприємств у воєнний період дедалі більше визначалася не лише фінансовою витривалістю, а й здатністю інтегрувати у систему управління вимоги підзвітності, соціальної відповідальності, простежуваності витрат, кадрової стійкості та безперервності операцій. Це дає підстави трактувати адаптацію бізнесу в умовах війни як процес інституційного й управлінського налаштування до нової моделі сталого відновлення.

Бібліографічний список:

1. Міністерство фінансів України. Партнери з розвитку, які надали Україні бюджетну підтримку у 2024 році загальним обсягом понад 41 млрд дол. США. 2025. 2 січня. URL: https://mof.gov.ua/en/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds-4974 (дата звернення: 21.03.2026).
2. Європейський банк реконструкції та розвитку. ЄБРР інвестував рекордні 2,1 млрд євро в Україні у 2023 році. 2024. 25 січня. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-deploys-a-record-21-billion-in-ukraine-in-2023.html> (дата звернення: 22.03.2026).
3. UkraineInvest. ЄБРР встановив рекорд інвестицій в Україні у 2024 році – 2,4 млрд євро. 2025. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ebrd-sets-record-investment-in-ukraine-in-2024-eur-2-4-billion/> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Європейський банк реконструкції та розвитку. Україна: сторінка країни ЄБРР (зведена інформація щодо фінансування після 24.02.2022). 2024. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine.html> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Міжнародний валютний фонд. Україна: п'ятий перегляд у межах механізму розширеного фінансування (звіт країни). Жовтень 2024. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2024/english/1ukrea2024003-print-pdf.pdf> (дата звернення: 24.03.2026).
6. Національний банк України. Рада МВФ завершила п'ятий перегляд програми розширеного фінансування. 2024. 19 жовтня. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/rada-mvf-zavershila-pyaty-pereglyad-programi-rozshirenogo-finansuvannya-ta-zatverdila-vidilennya-transha-obsyagom-11-mlrd-dol-ssha> (дата звернення: 24.03.2026).
7. Європейська комісія. Інструмент Ukraine Facility. 2024. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 22.03.2026).
8. Портал Ukraine Facility. План Ukraine Facility. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (дата звернення: 24.03.2026).
9. Кабінет Міністрів України. У межах інструменту Ukraine Facility Україна отримає 2,3 млрд євро: Рада ЄС схвалила наступний транш. 2025. 11 грудня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/u-mezhakh-finansovoho-instrumentu-ukraine-facility-ukraina-otrymaie-23-mlrd-ievro-rada-ies-skhvalila-nastupnyi-transh> (дата звернення: 25.03.2026).
10. Міністерство фінансів України. Програма «Доступні кредити 5-7-9%»: статистика. 2021. 24 червня. URL: https://mof.gov.ua/en/news/minfin_zaprogramoiu_5-7-9_pidpriemtsi_otrimali_2641_tis_dostupnikh_kreditiv_na_697_mlrd_grn_infografika-3177 (дата звернення: 25.03.2026).
11. VoxUkraine. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5–7–9%»: пошук оптимального дизайну. 2024. 1 березня. URL: <https://voxukraine.org/en/government-business-support-program-affordable-loans-5-7-9-looking-for-an-optimal-design> (дата звернення: 25.03.2026).
12. Кабінет Міністрів України. «Власна справа-2024»: понад 6000 переможців отримають 1,5 млрд грн грантів. 2024. 8 серпня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vlasna-sprava-2024-ponad-6000-peremozhtsiv-prohramy-otrymaiut-vid-derzhavy-15-mlrd-hrn-hrantiv-na-rozvytok-biznesu> (дата звернення: 24.03.2026).
13. Міністерство економіки України. Гранти на переробку: у 2024 році виробники отримали майже 1,8 млрд грн підтримки. 2025. 2 січня. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/bafcb24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472> (дата звернення: 22.03.2026).

14. Верховна Рада України. Деякі питання надання грантів бізнесу : постанова Кабінету Міністрів України № 738 від 21.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/738-2022-%D0%BF> (дата звернення: 23.03.2026).
15. Міністерство економіки України. 558 релокованих підприємств уже відновили роботу в безпечних регіонах. 2022. 26 вересня. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=74836f28-3201-4300-aa18-858290211357> (дата звернення: 23.03.2026).
16. Оксентюк Р. А. Специфіка функціонування українських підприємств в умовах дії військового стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89. № 4. С. 130–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130
17. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
18. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>
19. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>
20. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

References:

1. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2024). Partnery z rozvytku, yaki nadaly Ukraini byudzhettu pidtrymku u 2024 rotsi zahal'nym obsyahom ponad 41 mlrd dol. SSHA [Development partners that provided Ukraine with budget support in 2024 totaling over 41 billion USD]. Available at: https://mof.gov.ua/en/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds-4974 (accessed: 21.03.2026).
2. Yevropeys'kyi bank rekonstruktsiyi ta rozvytku (2024). YEBRR investuvav rekordni 2,1 mlrd yevro v Ukraini u 2023 rotsi [EBRD invested a record 2.1 billion euros in Ukraine in 2023]. Available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-deploys-a-record-21-billion-in-ukraine-in-2023.html> (accessed: 22.03.2026).
3. UkraineInvest (2025). YEBRR vstanovyy rekord investytsiy v Ukraini u 2024 rotsi - 2,4 mlrd yevro [EBRD sets record investment in Ukraine in 2024 - 2.4 billion euros]. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ebrd-sets-record-investment-in-ukraine-in-2024-eur-2-4-billion/> (accessed: 22.03.2026).
4. Yevropeys'kyi bank rekonstruktsiyi ta rozvytku (2024). Ukrayina: storinka krayiny YEBRR (zvedena informatsiya shchodo finansuvannya pislya 24.02.2022) [Ukraine: EBRD country page (summarized information on financing after 02/24/2022)]. Available at: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine.html> (accessed: 22.03.2026).
5. Mizhnarodnyy valyutnyy fond (2024). Ukrayina: p'yaty perehlyad u mezhakh mekhanizmu rozshyrenoho finansuvannya (zvit krayiny) [Ukraine: Fifth Review under the Extended Fund Facility (Country Report)]. Available at: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2024/english/1ukrea2024003-print-pdf.pdf> (accessed: 24.03.2026).
6. Natsional'nyy bank Ukrainy (2024). Rada MVB zavershyla p'yaty perehlyad prohramy rozshyrenoho finansuvannya [MF Board Completes Fifth Review of Extended Fund Facility]. Available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all/rada-mvf-zavershila-pyaty-perehlyad-programi-rozshyrenoho-finsuvannya-ta-zatverdila-vidlennya-transha-obsyagom-11-mlrd-dol-ssha> (accessed: 24.03.2026).
7. Yevropeys'ka komisiya (2024). Instrument Ukraine Facility [Ukraine Facility Instrument]. Available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (accessed: 22.03.2026).
8. Portal Ukraine Facility (2024). Plan Ukraine Facility [Ukraine Facility Plan]. Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (accessed: 24.03.2026).
9. Kabinet Ministriv Ukrainy (2025). U mezhakh instrumentu Ukraine Facility Ukraini otrymaye 2,3 mlrd yevro: Rada YES skhvalyla nastupnyy tranch [Ukraine to receive 2.3 billion euros under the Ukraine Facility: EU Council approves next tranche]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/u-mezhakh-finsanovoho-instrumentu-ukraine-facility-ukraina-otrymaie-23-mlrd-ievro-rada-ies-skhvalyla-nastupnyi-tranch> (accessed: 25.03.2026).
10. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2021). Prohrama "Dostupni kredyty 5–7–9%": statystyka [Program "Affordable Loans 5–7–9%": statistics]. Available at: https://mof.gov.ua/en/news/minfin_za_programoiu_5-7-9_pidpriemtsi_otrimali_2641_tis_dostupnikh_kreditiv_na_697_mlrd_grn_infografika-3177 (accessed: 25.03.2026).
11. VoxUkraine (2024). Derzhavna prohrama pidtrymky biznesu "Dostupni kredyty 5–7–9%": poshuk optimal'noho dyzaynu [State Business Support Program "Affordable Loans 5–7–9%": searching for an optimal design]. Available at: <https://voxukraine.org/en/government-business-support-program-affordable-loans-5-7-9-looking-for-an-optimal-design> (accessed: 25.03.2026).
12. Kabinet Ministriv Ukrainy (2024). «Vlasna sprava-2024»: ponad 6000 peremozhtsiv otrymayut 1,5 mlrd hrn hrantiv ["Vlasna sprava-2024": over 6,000 winners will receive 1.5 billion UAH in grants]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/vlasna-sprava-2024-ponad-6000-peremozhtsiv-prohramy-otrymaiut-vid-derzhavy-15-mlrd-hrn-hrantiv-na-rozvytok-biznesu> (accessed: 24.03.2026).
13. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2025). Hranty na pererobku: u 2024 rotsi vyrobnyky otrymaly mayzhe 1,8 mlrd hrn pidtrymky [Grants for processing: in 2024, producers received almost 1.8 billion UAH of support]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/bafebc24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472> (accessed: 22.03.2026).
14. Verkhovna Rada Ukrainy (2022). Deyaki pytannya nadannya hrantiv biznesu : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 738 vid 21.06.2022 r. [Some issues of providing business grants: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 738 of 06.21.2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/738-2022-%D0%BF> (accessed: 23.03.2026).
15. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2022). 558 relokovanykh pidpriyemstv uzhe vidnovyly robotu v bezpechnykh rehionakh [558 relocated enterprises have already resumed work in safe regions]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=74836f28-3201-4300-aa18-858290211357> (accessed: 23.03.2026)
16. Oksentiuk, R. A. (2024). Spetsyfika funktsionuvannya ukrainskykh pidpriyemstv v umovakh dii viiskovoho stanu [The specifics of the functioning of Ukrainian enterprises under martial law]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 89 (4), pp. 130–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130
17. Kozlova, I. M., Velyka, O. Yu., & Kozlov, N. V. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriyemstv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>

18. Bondarenko, S., Korsunenko, I., & Bondarenko, B. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes-protsesiv pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Management of enterprise business process competitiveness under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>

19. Makaliuk, I., Kryvda, O., & Laikova, A. (2024). Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>

20. Cherep, O., Kalyuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.1:336.5

JEL E62, E69, H51, H52, H53

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-10>**Козарезенко Л.В.**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1349-6805>

Liudmyla Kozarezenko

State University of Trade and Economics

Гейко О. Я.

аспірант,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8019-4171>

Oleksandr Heiko

State University of Trade and Economics

ФІНАНСОВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

THE FINANCIAL COMPONENT OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER SOCIAL AND ECONOMIC TRANSFORMATIONS

Анотація. У статті проаналізовано фінансування розвитку людського капіталу в Україні в умовах соціально-економічних трансформацій. Проаналізовано структуру та динаміку бюджетних видатків на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист і соціальне забезпечення. Виявлено диспропорції чинної моделі фінансування, що проявляються у перевищенні обсягів поточних витрат і трансфертів над інвестиційними видатками, недостатній результативності бюджетних програм та обмеженості механізмів партнерства. Обґрунтовано напрями удосконалення фінансово-бюджетної політики, що спрямовані на посилення інвестиційної складової, підвищення ефективності використання ресурсів, розширення участі бізнесу у фінансуванні розвитку людського капіталу, а також посилення інституційної спроможності держави в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: людський капітал, фінансові інструменти, видатки бюджету, соціальний захист, освіта, охорона здоров'я.

Abstract. Introduction. In the context of full-scale war, socio-economic transformations, and Ukraine's European integration aspirations, ensuring the sustainable development of human capital has become a strategic challenge. The traditional model of financial support, focused on current consumption and passive transfers, proves to be insufficiently effective for the reproduction of human potential under conditions of critical resource deficits and infrastructure destruction. **Purpose.** The purpose of the article is a comprehensive analysis of the current state of financial instruments for human capital support in Ukraine (education, healthcare, social protection) and the substantiation of priority directions for their modernization under martial law and post-war recovery. **Methods.** The study is based on systemic and structural-functional analysis, economic and statistical methods, and predictive modeling based on the RDNA5 report data. The authors analyzed the dynamics of budget expenditures on the social sphere for the period 2014–2025, which allowed for identifying patterns in the transformation of state financial policy. **Results.** The study identified key imbalances in the current model, in particular, the predominance of current expenditures over investment ones and the effect of “fiscal displacement” of social expenditures by defense needs. It was established that the share of education expenditures in total budget spending decreased from 15–17% in the pre-crisis period to a minimum of 6.57% in 2025. Similar trends are characteristic of healthcare and social protection, where an exhaustion of internal resources to maintain social standards is observed. It is proved that the transition to result-oriented budgeting and active employment programs can significantly increase the efficiency of public funds utilization. **Conclusion.** The study confirms that the implementation of investment-oriented financial instruments is a necessary condition for preserving human capital as the main factor in Ukraine's recovery. Practical recommendations include expanding “money follows the result” mechanisms, strengthening the targeting of social support, and integrating international financial assistance into the national system of strategic planning.

Keywords: human capital, financial instruments, budget expenditures, social protection, education, health care, modernization.

Постановка проблеми. Людський капітал визнано вагомим складовим економічного та суспільного розвитку, проте підходи до його фінансового забезпечення потребують удосконалення у зв'язку з економічними та соціальними трансформаціями в Україні зумовле-

ними воєнним станом, необхідністю залучення значних фінансових ресурсів для післявоєнного відновлення, вступом України до Європейського Союзу. На сьогодні структура бюджетних видатків на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист характеризується

переважанням поточних видатків і трансфертів над видатками інвестиційного характеру, що, в цілому, не сприяє процесу відтворення та розвитку людського потенціалу. Згідно зі звітом «Ukraine Recovery and Reform Needs Assessment» (RDN5) [17], підготовленим Світовим банком, Урядом України та Європейською комісією, подальший розвиток людського капіталу в період 2026–2035 років визначається критичною потребою у фінансуванні трьох ключових секторів на загальну суму понад 100 млрд доларів. Зокрема, в освітньо-науковій галузі сукупні потреби становлять 33,5 млрд доларів, що зумовлено пошкодженням 43,6% шкіл і 34,9% дошкільних закладів, а також необхідністю компенсації значних освітніх втрат для збереження професійних компетенцій майбутньої робочої сили. Демографічна стійкість в країні підірвана загальними втратами сектору охорони здоров'я у розмірі 23,1 млрд доларів та дефіцитом кадрів, що вимагає залучення 23,6 млрд доларів протягом десятиріччя для відновлення первинної ланки медицини та реабілітації. Найбільший обсяг видатків у 42,7 млрд доларів припадає на соціальний захист, де втрати доходів домогосподарств станом на січень 2026 року сягнули 89,1 млрд доларів, що робить заходи зі сприяння зайнятості (37,9% потреб сектору) та фінансування військових пенсій (10,8%) вирішальними факторами для збереження трудового потенціалу та збереження соціально-економічного відтворення країни. В цілому, в умовах повномасштабної війни, скорочення бази оподаткування й зростання соціальних ризиків посилюється розрив між задекларованими стратегічними пріоритетами та реальними інструментами підтримки людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у теоретичне обґрунтування та практичні підходи до використання фінансових інструментів підтримки людського капіталу зробили зарубіжні дослідники. Егерт Б. і Мезоннев К., які оцінили довгострокові втрати продуктивності України через руйнування людського капіталу та підкреслили ключову роль інвестицій в освіту й охорону здоров'я для повного відновлення [1]. Стабіл М. і Томсон С. проаналізували трансформацію ролі держави у фінансуванні медицини та поєднання бюджетних і приватних джерел, що важливо для формування збалансованих фінансових моделей у соціальній сфері [2]. Аналітики «Institute for State Effectiveness» узагальнили міжнародний досвід змішаних схем фінансування освіти у програмах післякризового відновлення [3]. Питанням фінансово-бюджетної підтримки людського розвитку в Україні присвячено праці вітчизняних учених. Чугуновим І. представлено домінуючі фінансової політики розвитку людського потенціалу в умовах воєнного стану [4]. Артеменко Л. систематизувала наукові підходи до сутності людського капіталу та оцінила стан його формування в Україні [5], а в колективних працях під редакцією Лібанової Е. акцентовано увагу на структурних демографічних та соціальних чинниках людського розвитку [6]. Водночас комплексний аналіз фінансових інструментів підтримки людського капіталу в Україні в умовах війни та євроінтеграційних зобов'язань, а також визначення пріоритетних напрямів їх удосконалення залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовлює актуальність теми статті та її змісту.

Метою статті є аналіз сучасного стану фінансових інструментів підтримки людського капіталу в Україні та обґрунтування пріоритетних напрямів їх удосконалення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Для досягнення поставленої мети необхідним є, по-перше, узагальнити наукові підходи до трактування людського капіталу й ролі фінансових інструментів у його відтворенні. По-друге, проаналізувати структуру та динаміку бюджетних видатків, спрямованих на розвиток людського капіталу через системи освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, з урахуванням трансформацій, спричинених повномасштабною війною. По-третє, виявити диспропорції та обмеження чинної моделі фінансування розвитку людського капіталу в Україні. По-четверте, обґрунтувати напрями удосконалення фінансових інструментів підтримки людського капіталу, що передбачають посилення інвестиційної складової, розширення застосування підходів до фінансування орієнтованих на результати та перерозподіл частини ресурсів на активні програми розвитку людського потенціалу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу для теоретичного узагальнення сутності людського капіталу з економіко-статистичним та порівняльним аналізом динаміки бюджетних видатків на соціальну сферу протягом 2014–2025 років. Використання системного підходу дозволило виявити структурні диспропорції чинної моделі фінансування, зокрема переважання поточних витрат над інвестиційними, тоді як графічний метод та прогностичне моделювання на основі даних звіту RDNA5 дали змогу виявити ключові тренди та обґрунтувати стратегічні потреби у фінансуванні секторів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та соціального забезпечення протягом 2026–2035 років. Застосування методів індукції та дедукції у дослідженні забезпечило формування цілісного бачення трансформації фінансово-бюджетної політики України від моделі фінансування поточних видатків до стратегії інвестиційного розвитку, що є критично важливим для запобігання якісного погіршення характеристик відтворення людського потенціалу в умовах викликів воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності фінансові інструменти підтримки людського капіталу в Україні набувають вагомого значення. Дослідження українських та міжнародних аналітичних центрів засвідчують, що саме якість людського капіталу та стійкість інституцій, які забезпечують його відтворення, є ключовими детермінантами довгострокового зростання та здатності до відновлення після шоків [7, 8]. Водночас вітчизняна модель фінансового забезпечення освіти, охорони здоров'я та соціального захисту залишається переважно орієнтованою на поточне споживання, а не на інвестиційний характер видатків, що, відповідно, визначає потребу її удосконалення. Аналітична доповідь «Центру Разумкова» окреслює системні дефіцити розвитку людського капіталу України у докризовий період, що виявлялися у низькій тривалості здорового життя, погіршення демографічної ситуації, недостатніх інвестицій в освіту й охорону здоров'я порівняно з країнами ЄС [9]. Звіт ПРООН та Civitta щодо інституційної рамки політики

розвитку людського капіталу акцентує, що в Україні фінансування людського капіталу здійснюється через велику кількість програм із різною логікою розподілу ресурсів та слабкою координацією між ними, що ускладнює перехід до цілісної, орієнтованої на результати політики [10], а основними напрямками підтримки людського капіталу виступають бюджетні видатки на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, міжбюджетні трансферти, а також система державних соціальних гарантій.

Найбільш вагомими серед соціальних видатків зведеного бюджету України залишаються видатки на освіту, однак в умовах воєнного стану їх розмір та структура фінансування зазнають суттєвих змін. Динаміку видатків зведеного бюджету України на освіту у 2017–2025 рр. представлено на рисунку 1.

Аналіз динаміки видатків на освіту зі зведеного бюджету України в 2014–2025 рр. дозволяє виокремити декілька етапів трансформації державної фінансової політики в освітній сфері. Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до номінального зростання обсягів фінансування, а саме з 100,1 млрд грн у 2014 році до 394,05 млрд грн у 2025 році. Проте детальний аналіз відносних показників свідчить про суттєві структурні зрушення та зміну пріоритетів бюджетної політики. Зокрема, період 2015–2021 рр. характеризувався відносною стабільністю фінансового забезпечення галузі, частка видатків на освіту у ВВП коливалася в межах 5,43% – 6,02%, що загалом відповідало стратегічним орієнтирам державної політики та наближалось до середньоєвропейських показників. У даний час освіта займала вагоме місце в структурі зведеного бюджету, акумулюючи від 15,49% до 17,40% від загального обсягу видатків. Найвищі темпи приросту фінансування зафіксовані у 2017 році (37,45%) та 2021 році (24,03%), що свідчило про інтенсифікацію державної підтримки сектору в докризові періоди [11]. Суттєві зміни у динаміці бюджетних асиг-

нувань відбувся у 2022 році. Початок повномасштабної воєнної агресії спричинив вимушену переорієнтацію фінансових ресурсів на потреби сектору безпеки та оборони. Це призвело до значного номінального скорочення видатків на освіту (-7,08% в 2022 році порівняно з 2021 роком) та різкого падіння їхньої питомої ваги у загальних видатках бюджету до 9,55%. Протягом 2023–2025 рр., попри відновлення номінального зростання (середньорічний темп приросту становить близько 10,7%), спостерігається подальше зниження відносних показників. Зокрема, частка освіти у ВВП послідовно зменшується з 4,72% у 2023 році до 4,41% у 2025 році. Найбільш критичною є динаміка частки освіти в структурі загальних видатків зведеного бюджету, яка за даними за 2025 рік сягнула мінімального значення – 6,57%. Таким чином, сучасний етап характеризується ефектом «фіскального витіснення» освітніх видатків. Хоча держава намагається підтримувати номінальні обсяги фінансування для забезпечення функціонування системи, реальна роль освіти як пріоритетного напрямку бюджетної політики суттєво послабилася під тиском оборонних потреб. Це створює значні виклики для післявоєнного відновлення людського капіталу та потребує пошуку нових інструментів залучення позабюджетних інвестицій в освітню галузь. У поєднанні з переважанням поточних видатків це підсилює ризик подальшої реалізації «підтримуючої» моделі, коли ресурси спрямовуються передусім на забезпечення базового функціонування мережі закладів, тоді як інвестиційні складові (відбудова та модернізація інфраструктури, цифрові рішення і підтримка вразливих верств населення) потребують окремих рішень фінансової політики та співфінансування, у тому числі через донорські інструменти та механізми орієнтовані на результат. На сьогодні особливості фінансування сфери освіти проявляються у високій частці поточних витрат (заробітна плата, комунальні послуги, захищені статті) та недостатній частці

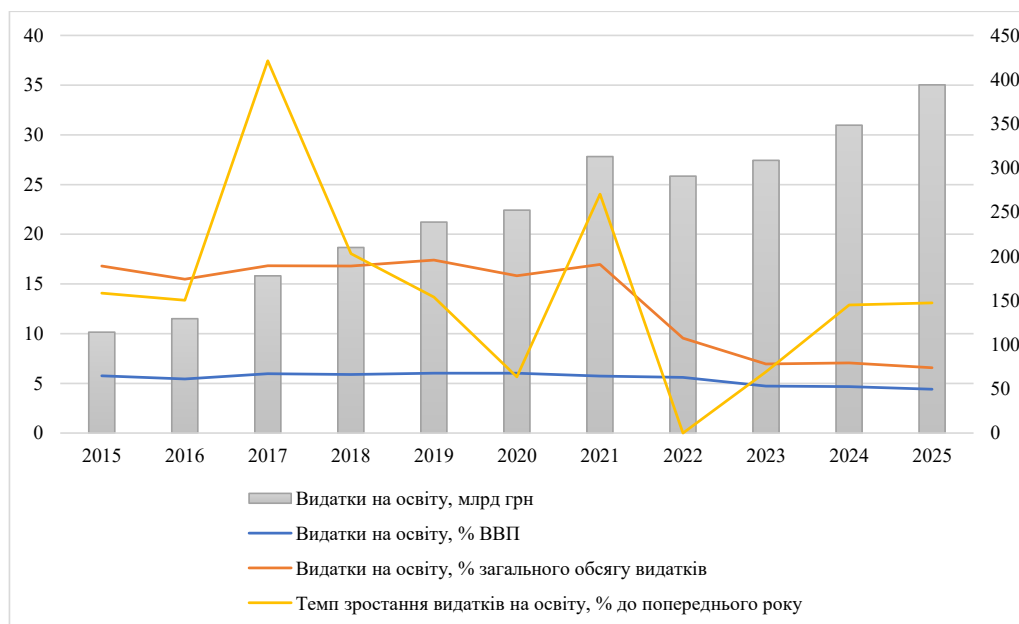


Рис. 1. Динаміка видатків на освіту зі зведеного бюджету України в 2015–2025 роках

Джерело: складено авторами за даними [12]

капітальних видатків та інноваційних компонентів. Дослідження українських науковців вказують на переважання «підтримуючої» моделі, за якої кошти розподіляються та спрямовуються переважно на підтримку існуючої мережі закладів, тоді як модернізація інфраструктури, цифровізація навчального процесу, системи підвищення кваліфікації працівників сфери освіти залишаються без належного фінансування. В умовах воєнного стану дані диспропорції посилюються значними пошкодженнями освітньої інфраструктури, масовою внутрішньою та зовнішньою міграцією учнів і вчителів а також необхідністю адаптації навчального процесу до дистанційних та змішаних форматів і потребують суттєвого збільшення саме інвестиційної складової фінансування [5]. За розрахунками Центру економічної стратегії за підсумками 2024 року понад половину (51%) видатків сектору загальнодержавного управління спрямовано на оборону, далі йдуть соціальні видатки (19,6% загальних видатків) та обслуговування боргу (5,6%), тоді як решта функцій, включно з освітою, охороною здоров'я та іншими напрямками, становить 23,8% загальних видатків [13]. За таких умов зростає потреба не лише у нарощуванні загального обсягу фінансування, а й у трансформації його структури, від переважно компенсаційного характеру до інвестиційно-орієнтованого, здатного стимулювати розвиток навичок, продуктивну зайнятість та підтримувати відповідний рівень здоров'я населення. Міжнародні дослідження підтверджують аргументацію на користь доцільності змін у фінансових інструментах. Інвестиційний кейс ЮНІСЕФ щодо раннього розвитку дітей в Україні показує, що розширення доступу до якісних послуг раннього розвитку може забезпечити співвідношення вигід до витрат до 9,1 : 1, тоді як відсутність додаткових інвестицій до 2050 року може призвести до втрат в межах 128-451 млрд грн [14]. Такі оцінки свідчать, що переважання інвестицій над поточними видатками у ранній розвиток, якість шкільної освіти та молодь має не лише соціальний, а й суттєвий економічний ефект. В українських умовах це означає необхідність розширення набору інструментів, від цільових субвенцій на створення мережі центрів раннього розвитку до програм співфінансування з громадами та залученням донорських коштів на умовах співфінансування.

Сучасний стан фінансових інструментів підтримки людського капіталу можна охарактеризувати як такий, що базується переважно на прямому бюджетному фінансуванні із недостатнім використанням механізмів орієнтованих на результат. У сфері освіти переважними є видатки з державного та місцевих бюджетів, доповнені освітньою субвенцією та окремими грантовими програмами. При цьому формульні механізми розподілу освітньої субвенції (за фінансовим нормативом на одного учня з коригувальними коефіцієнтами) забезпечують базову логіку перерозподілу ресурсів, однак інструменти, які прямо пов'язують обсяг фінансування з вимірюваними результатами навчання, модернізацією змісту освіти та забезпеченням рівного доступу до якісних освітніх послуг, застосовуються обмежено [15]. У багатьох громадах залишається неврегульованим питання мережі малокомплектних освітніх закладів, що «розминає» ресурсну базу і не дозволяє створювати повноцінні освітні середовища, орієнто-

вані на розвиток компетентностей, що відповідають сучасним вимогам ринку праці.

У сфері охорони здоров'я ключовими інструментами є Програма медичних гарантій, державні цільові програми та співфінансування з місцевих бюджетів. Однак збереження високої частки прямих платежів населення, у тому числі на ліки та амбулаторні послуги, свідчить про недостатню глибину фінансового покриття та обмеженість інструментів захисту від фінансових ризиків [16]. Це зумовлює потребу поглиблення реформ через розширення переліку послуг та ліків, які повністю або переважно покриваються з публічних джерел, удосконалення механізмів договорів з надавачами (зокрема, використання компонентів оплати за результатами), розвиток системи моніторингу фінансового навантаження на домогосподарства, щоб своєчасно коригувати політику компенсацій. Динаміку видатків на охорону здоров'я зі зведеного бюджету України представлено на рисунку 2.

Аналіз динаміки видатків на охорону здоров'я зі зведеного бюджету України за період 2015–2025 рр. демонструє вплив на неї інституційних реформ, глобальної пандемії та викликів повномасштабної війни. Не дивлячись на стабільне номінальне зростання абсолютних показників – з 71 млрд грн у 2015 році до 262,05 млрд грн у 2025 році – відносні параметри свідчать про глибоку структурну перебудову державних фінансів. Протягом 2015–2019 рр. фінансування охорони здоров'я перебувало у стані відносно стабільності, коливаючись у межах 3,17% – 3,59% від ВВП. Важливим етапом став 2017 рік, коли темп зростання видатків сягнув 35,61%, що було зумовлено активною фазою впровадження медичної реформи та зміною моделі фінансування на модель «гроші йдуть за пацієнтом». У даний період частка охорони здоров'я у загальних видатках бюджету трималася на рівні 9% – 10%. Найбільш суттєві корективи у динаміку асигнувань внесла пандемія COVID-19. У 2020 році було зафіксовано історичний максимум темпів приросту фінансування (36,92%), а частка галузі у структурі ВВП зросла до 4,19%. Це підтвердило здатність бюджетної системи до швидкої мобілізації ресурсів у відповідь на екстремальні загрози суспільному здоров'ю. Протягом 2020–2021 рр. охорона здоров'я залишалася важливим державним пріоритетом, акумулюючи понад 11% усіх бюджетних витрат. Проте з 2022 року, під впливом воєнної агресії, спостерігається зміна пріоритетів фінансової політики. Хоча у перший рік повномасштабного вторгнення частка видатків на охорону здоров'я у ВВП утримувалася на високому рівні (4,15%), питома вага охорони здоров'я у видатках бюджету почала стрімко скорочуватися – з 11,04% у 2021 році до 7,07% у 2022 році. Даний тренд набув ознак інерційності у наступні роки і до 2025 року частка видатків на охорону здоров'я у загальних видатках бюджету знизилася до 4,37%, а її відношення до ВВП знизилася до 2,93%. Таким чином, сучасний стан фінансового забезпечення охорони здоров'я характеризується суттєвим розривом між номінальними обсягами видатків та їхньою реальною вагою в економіці. Ефект витіснення призвів до того, що медична галузь втратила статус пріоритету в ієрархії державних витрат, поступаючись оборонним потребам. Це створює передумови для дефіциту ресурсів на реалізацію програм медичних гарантій та вима-

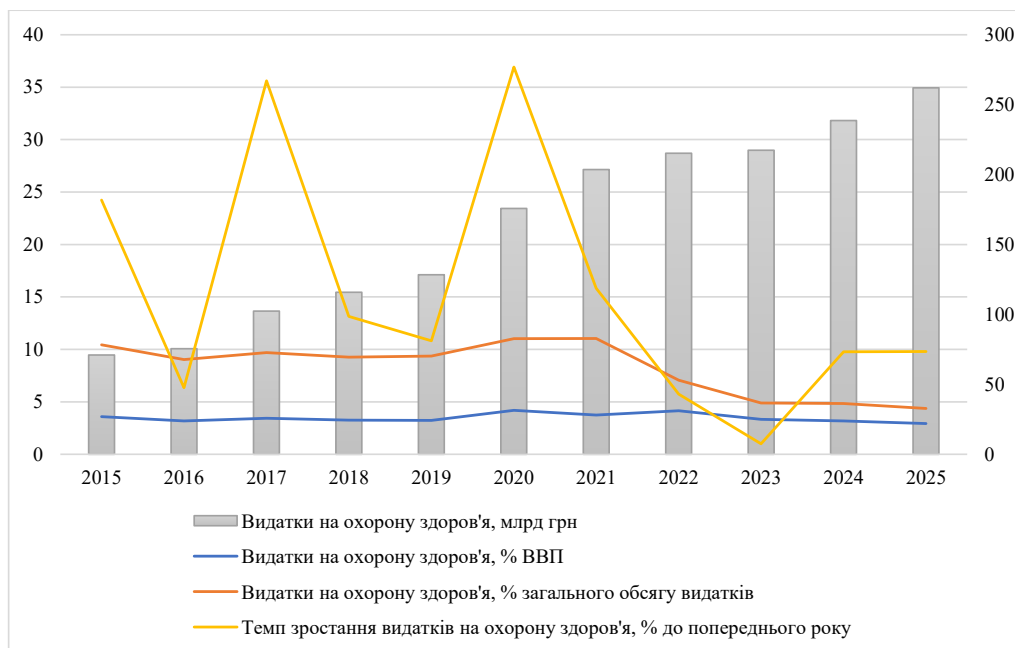


Рис. 2. Динаміка видатків на охорону здоров'я зі зведеного бюджету України в 2015–2025 роках

Джерело: складено авторами за даними [12]

гає розробки адаптивних механізмів фінансування, які б враховували зростаюче навантаження на систему охорони здоров'я в умовах тривалого воєнного стану.

Система соціального захисту відіграє провідну роль у вирішенні наслідків війни, однак структура фінансових інструментів потребує окремої уваги. Динаміка видатків зведеного бюджету України на соціальний захист та соціальне забезпечення представлено на рисунку 3.

Аналіз видатків зведеного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення протягом 2014–2025 рр. відображає важливі етапи адаптації соціальної політики держави до кризових умов. Протягом аналізованого періоду номінальні видатки зросли майже в 3,7 рази, а саме зі 138 млрд грн у 2014 році до 514,99 млрд грн у 2025 році. Проте динаміка відносних показників свідчить про глибоку структурну деформацію бюджетної системи. Період 2015–2016 рр. познач

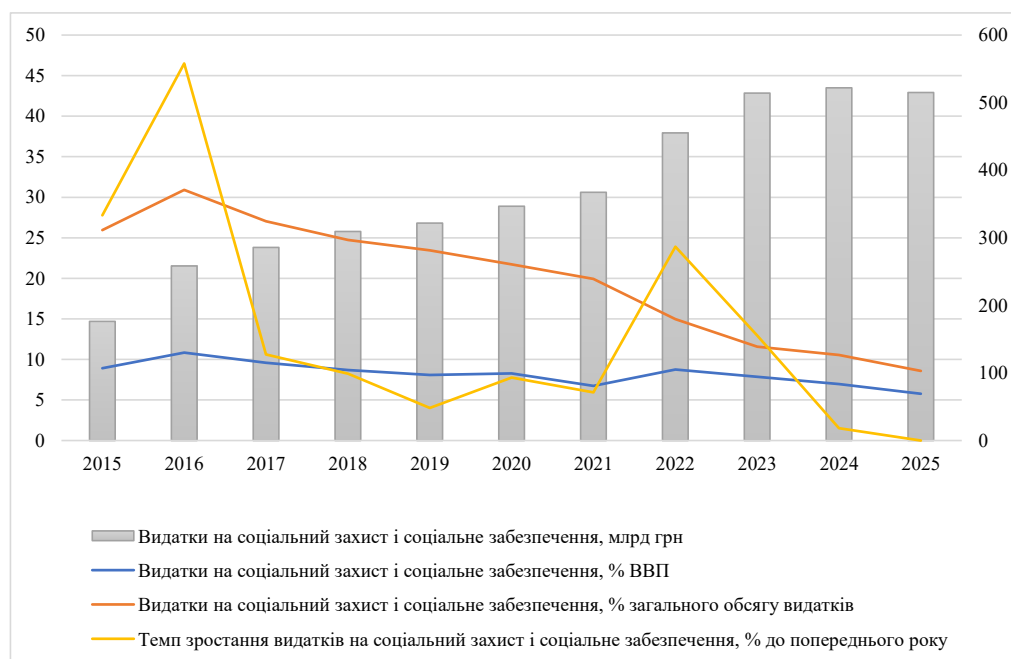


Рис. 3. Динаміка видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення зі зведеного бюджету України в 2015–2025 роках

Джерело: складено авторами за даними [12]

чився суттєвим зростанням видатків зведеного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення і їх частка у структурі ВВП сягнула 10,84% у 2016 році, що супроводжувалося темпом приросту видатків на рівні 46,49%. У даний період соціальний захист та соціальне забезпечення був абсолютним бюджетним пріоритетом, акумулюючи майже 31% всіх видатків зведеного бюджету. Протягом 2017–2021 років спостерігалася тенденція до поступової оптимізації видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення. Частка видатків у ВВП поступово знизилася до 6,73%, а їхня питома вага у структурі бюджету знизилася до позначки 20%. Така динаміка була зумовлена відносним економічним відновленням та заходами з верифікації соціальних виплат. Новий етап трансформації розпочався у 2022 році, а початок повномасштабного вторгнення зумовив різке номінальне зростання витрат (+23,91%) для забезпечення підтримки внутрішньо переміщених осіб та постраждалих громадян, що знову підвищило частку видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення до 8,77% ВВП. Проте, попри абсолютне зростання, частка видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення в загальній структурі видатків бюджету почала знижуватися. Якщо у 2021 році вона складала майже 20%, то до 2022 року знизилася до 14,96%, а в 2025 році становила лише 8,58%. Особливої уваги заслуговує обсяг видатків в 2025 році, який вперше за досліджуваний період демонструє від'ємний темп зростання номінальних видатків (-1,33%), що на фоні зниження частки у ВВП до 5,77% вказує на вичерпання внутрішніх фінансових ресурсів держави для підтримки соціальних стандартів на попередньому рівні. Таким чином, сучасний етап характеризується переходом від моделі «соціальної держави» до моделі «бюджетної мобілізації», де потреби оборони витісняють соціальні видатки бюджету. З огляду на зазначене науковці наголошують на необхідності адаптації фінансових механізмів соціального захисту до умов війни та одночасного наближення соціальних стандартів до європейських, зокрема через удосконалення адресності допомоги, інтеграцію реєстрів отримувачів, посилення аналітичної бази для прийняття рішень. У середньостроковій перспективі автори також розглядають можливість запровадження інноваційних інструментів, таких як механізми базового доходу, що потребують ґрунтовних пілотних проєктів і комплексної оцінки їхньої фінансової стійкості [5].

З огляду на вищезазначені диспропорції постає завдання не лише необхідності збільшення обсягу фінансових ресурсів, спрямованих на людський капі-

тал, а й модернізації інструментів його фінансової підтримки. Це означає необхідність початку процесу переходу від моделі фінансування, де фінансові ресурси спрямовуються переважно на підтримку діючої мережі закладів та пасивних трансфертів, до інвестиційно орієнтованого підходу, у якому переважають видатки, безпосередньо пов'язані з формуванням компетентностей, підтримки здоров'я та продуктивної зайнятості населення [18]. У системі соціального захисту, за оцінками KSE Institute, у 2023 році держава витратила 469,3 млрд грн, що становить 11,7 % усіх бюджетних видатків. Якщо хоча б 5 % цих коштів перенаправити з традиційних грошових виплат на програми працевлаштування ВПО, професійного навчання, підтримки бізнесу та відпусток по догляду за дитиною, це дало б додатково приблизно 23–24 млрд грн щороку [19]. За розрахунками ЮНІСЕФ, кожна гривня, вкладена у догляд за дітьми та деінституціалізацію, може принести від 2 до 8 гривень користі для суспільства. Якщо ж не збільшувати такі витрати, країна ризикує втратити сотні мільярдів гривень до 2050 року. Тому переорієнтація фінансування на ці напрями є важливою умовою відновлення та розвитку людського капіталу в повоєнній Україні.

Висновки. Фінансові інструменти підтримки людського капіталу в Україні функціонують в умовах поєднання довготривалих структурних дисбалансів і кризових явищ зумовлених воєнним станом. Попри значну частку видатків на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист у зведеному бюджеті, переважають поточні видатки та трансферти, спостерігається фрагментація програм, зберігається високий рівень витрат домогосподарств на медичні послуги, лікарські засоби. Це обмежує здатність бюджетної політики не лише компенсувати соціальні втрати, а й формувати підґрунтя для довгострокового зростання. Проведений аналіз продемонстрував, що переорієнтація фінансових інструментів у інвестиційному напрямі та підходу орієнтованого результат має високий потенціал віддачі, особливо у сферах раннього розвитку, якісної освіти й профілактичної медицини. Запропоновано посилити інвестиційну складову видатків, розширити застосування механізмів «гроші йдуть за результатом», підвищити адресність соціальної підтримки та перерозподілити частину ресурсів із пасивних виплат на активні програми розвитку людського потенціалу. Реалізація даних напрямів, у поєднанні з інституційним зміцненням управління та інтеграцією міжнародної допомоги, здатна перетворити фінансові інструменти на дієвий чинник повоєнного відновлення та розвитку України.

Бібліографічний список:

1. Égert B., De la Maisonneuve C. The impact of the war on human capital and productivity in Ukraine. CESifo Working Paper No. 10513. CESifo, 2023. 43 p. URL: <https://www.cesifo.org/en/publications/2023/working-paper/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine>
2. Stabile M., Thomson S. The changing role of government in financing health care: An international perspective. *Journal of Economic Literature*. 2014. Vol. 52, no. 2. Pp. 480–518. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.52.2.480>
3. Institute for State Effectiveness. *Rebuilding Ukraine's human capital*. Washington, DC: Institute for State Effectiveness, 2023. 36 p. URL: <https://effectivestates.org/wp-content/uploads/2024/06/ise-ukraine-human-capital.pdf>
4. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Nepytyaliuk, A. Financial policy for humancapital development. *Scientia fructuosa*. 2025. N6. P.134–153. URL: https://www.researchgate.net/profile/Mykola-Pasichnyi/publication/398756342_Financial_policy_for_human_capital_development/links/6942a777e61d05b53100e16/Financial-policy-for-human-capital-development.pdf
5. Артеменко Л. Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2016. Т. 50, № 1. С. 22–31. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/50/79.pdf>

6. Лібанова Е. М. (ред.). Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки: монографія. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2012. 320 с. URL: https://idss.org.ua/monografii/Lud_Rozv_2012.pdf
7. Kyiv School of Economics. Ukraine Human Capital Chartbook: як людський капітал визначає сценарії розвитку України. 2025. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/ukraine-human-capital-chartbook-yak-lyudskiy-kapital-viznachaye-stsenariyi-rozvitku-ukrayini/>
8. Економічна правда. Людський капітал України та розвиток бізнесу: як зберегти та примножити? 2024. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/01/24/708883/>
9. Центр Разумкова. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ: аналітична доповідь. Київ: Заповіт, 2018. 367 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf
10. UNDP, CIVITTA. The institutional framework in the field of human capital development policy: Analytical report (3 parts). United Nations Development Programme in Ukraine, 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/institutional-framework-field-human-capital-development-policy>
11. Centre for Economic Strategy. Needs of Ukraine and sources of their funding: Budget review of the general government sector – 2023. 2024. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/budget-2023.pdf>
12. Ministry of Finance of Ukraine. Ukraine's State Budget 2025: presentation. 2024. URL: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/Ukraine%20State%20Budget%202025.pdf>
13. Centre for Economic Strategy. Ukraine's public finances in the third year of full-scale war: Budget 2024 performance review: policy paper. 2025. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/policy-paper-1.pdf>
14. UNICEF, Genesis Analytics, Partnership for Every Child. A brighter future: An investment case in early childhood development in Ukraine. Kyiv: UNICEF, 2024. 113 p. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/48301/file/ECD%20IC%20Final%20Report.pdf.pdf>
15. Eurydice (European Commission). Early childhood and school education funding – Ukraine. 2025. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/ukraine/early-childhood-and-school-education-funding>
16. Обрізан М. Характеристики домогосподарств із катастрофічними медичними витратами в Україні перед повномасштабною війною. Укрінформ. 15 вересня 2024 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3905758-harakteristiki-domogospodarstv-iz-katastroficnimi-medicnimi-vitratami-v-ukraini-pered-povnomashtabnou-vijnou.html>
17. The fifth Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). Офіційний сайт світового банку. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf#page=4.08>
18. World Health Organization Regional Office for Europe. Health financing in Ukraine: Reform, resilience and recovery: Synthesis report (WHO–World Bank Health Financing Reform Review). Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2024. 132 p. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-10570-50342-75964>
19. KSE Institute. Барометр соціальних витратків: державні витатки на соціальний захист та соціальне забезпечення у 2023 році: аналітична записка. Київ: KSE Institute, 2024. 6 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/Sotsialnii---barometr_2023.pdf

References:

1. Égert B., De la Maisonneuve C. (2023) The impact of the war on human capital and productivity in Ukraine. CESifo Working Paper, no. 10513, 43 p. CESifo. Available at: <https://www.cesifo.org/en/publications/2023/working-paper/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine>
2. Stabile M., Thomson S. (2014) The changing role of government in financing health care: An international perspective. *Journal of Economic Literature*, vol. 52, no. 2, pp. 480–518. Available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.52.2.480>
3. Institute for State Effectiveness (2023) Rebuilding Ukraine's human capital. Washington, DC: Institute for State Effectiveness, 36 p. Available at: <https://effectivestates.org/wp-content/uploads/2024/06/ise-ukraine-human-capital.pdf>
4. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Nepyaliuk, A. (2025). Financial policy for humancapital development. *Scientia fructuosa*. N6. P.134–153. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Mykola-Pasichnyi/publication/398756342_Financial_policy_for_human_capital_development/links/6942a7777e61d05b53100e16/Financial-policy-for-human-capital-development.pdf
5. Artemenko L. B. (2016) Liudskiy kapital: naukovy pidkhody ta stan formuvannia v Ukraini [Human capital: scientific approaches and the state of formation in Ukraine]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 50, no. 1, pp. 22–31. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/50/79.pdf>
6. Libanova E. M. (ed.) (2012) Liudskiy rozvytok v Ukraini: sotsialni ta demohrafichni chynnyky modernizatsii natsionalnoi ekonomiky: monohrafiia [Human development in Ukraine: social and demographic factors of modernization of the national economy: monograph]. Kyiv: Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy, 320 p. Available at: https://idss.org.ua/monografii/Lud_Rozv_2012.pdf
7. Kyiv School of Economics (2025) Ukraine Human Capital Chartbook: yak liudskiy kapital vyznachaie stsenarii rozvytku Ukrainy [Ukraine Human Capital Chartbook: how human capital determines Ukraine's development scenarios]. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/ukraine-human-capital-chartbook-yak-lyudskiy-kapital-viznachaye-stsenariyi-rozvitku-ukrayini/>
8. Ekonomichna pravda (2024) Liudskiy kapital Ukrainy ta rozvytok biznesu: yak zberehty ta prymnozhyty? [Ukraine's human capital and business development: how to preserve and multiply it?]. Available at: <https://epravda.com.ua/publications/2024/01/24/708883/>
9. Tsentr Razumkova (2018) Rozvytok liudskoho kapitalu: na shliakhu do yakisnykh reform: analitychna dopovid [Human capital development: on the way to quality reforms: analytical report]. Kyiv: Zapovit, 367 p. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf
10. UNDP, CIVITTA (2023) The institutional framework in the field of human capital development policy: Analytical report (3 parts). United Nations Development Programme in Ukraine. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/institutional-framework-field-human-capital-development-policy>
11. Centre for Economic Strategy (2024) Needs of Ukraine and sources of their funding: Budget review of the general government sector – 2023. Available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/budget-2023.pdf>

12. Ministry of Finance of Ukraine (2025). Available at: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/Ukraine%20State%20Budget%202025.pdf>
13. Centre for Economic Strategy (2025) Ukraine's public finances in the third year of full-scale war: Budget 2024 performance review: policy paper. Available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/policy-paper-1.pdf>
14. UNICEF, Genesis Analytics, Partnership for Every Child (2024) A brighter future: An investment case in early childhood development in Ukraine. Kyiv: UNICEF, 113 p. Available at: https://www.unicef.org/ukraine/en/media/48671/file/IC%20for%20ECD%20Final%20Report_EN.pdf.pdf
15. Eurydice (European Commission) (2025) Early childhood and school education funding – Ukraine. Available at: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/ukraine/early-childhood-and-school-education-funding>
16. Obrizan M. (2024) Kharakterystyky domohospodarstv iz katastrofichnymy medychnymy vytratamy v Ukraini pered povnomasshtabnoiu viinoiu [Characteristics of households with catastrophic medical expenditures in Ukraine before the full-scale war]. Ukrinform, September 15. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3905758-harakteristiki-domogospodarstv-iz-katastrofichnimi-medicnimi-vitratami-v-ukraini-pered-povnomashtabnou-vijnou.html>
17. The fifth Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5) (2026). Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf#page=4.08>
18. World Health Organization Regional Office for Europe (2024) Health financing in Ukraine: Reform, resilience and recovery: Synthesis report (WHO–World Bank Health Financing Reform Review, 132 p.). Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. Available at: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-10570-50342-75964>
19. KSE Institute (2024) Barometr sotsialnykh vydatkiv: derzhavni vydatky na sotsialnyi zakhyst ta sotsialne zabezpechennia u 2023 rotsi: analitychna zapyska [Barometer of social expenditures: public expenditures on social protection and social security in 2023: analytical note]. Kyiv: KSE Institute, 6 p. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/Sotsialnii---barometr_2023.pdf

Дата надходження статті: 24.03.2026

Дата прийняття статті: 14.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 657

JEL M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-11>**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

Даниленко С.В.

здобувач вищої освіти,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5893-7042>**Sofia Danylenko**

State Tax University

ОЦІНКА ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ТА УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ: СУЧАСНІ МЕТОДИ І ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

ASSESSMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE AND RESERVE MANAGEMENT: MODERN METHODS AND LEGAL ASPECTS

Анотація. Дослідження зумовлене зростанням фінансових ризиків і нестабільністю економічного середовища, що підвищує значення ефективного управління дебіторською заборгованістю. Розглянуто підходи до її оцінювання та формування резервів під знецінення активів для підвищення достовірності звітності й стабільності діяльності підприємств. Увагу приділено прогнозуванню неповернення заборгованості, удосконаленню управлінських рішень і прозорості фінансової інформації. Застосовано порівняльний аналіз традиційних методів, використано статистичні дані та експертне оцінювання. Додатково впроваджено комбінований підхід, який інтегрує кількісні та якісні показники, що дозволяє більш точно оцінювати ризики. Значну увагу приділено аналізу впливу концепції очікуваних кредитних збитків (ECL) на процес формування резервів, а також вивченню сучасних підходів до оцінки ризиків і адаптації облікових систем до вимог міжнародних стандартів.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, облік дебіторської заборгованості, методи оцінки заборгованості, безнадійна заборгованість, резерв сумнівних боргів.

Abstract. Introduction. The article addresses the problem of improving approaches to the assessment of accounts receivable and the formation of provisions for asset impairment in the context of increasing financial risks and changing market conditions. Traditional methods of doubtful debt evaluation often lack sufficient accuracy, which necessitates the development and implementation of more advanced methodologies. **Purpose.** The purpose of the study is to analyze modern approaches to the assessment of accounts receivable and the formation of reserves, as well as to develop practical recommendations for improving financial flow management and reducing credit risks. **Methods.** The article employs a comprehensive analysis of modern approaches to assessing accounts receivable and forming provisions for asset impairment. Traditional methods for assessing doubtful debts, including the absolute amount method and the percentage of sales method, are examined. A comparative evaluation of the effectiveness of each approach is carried out, highlighting their advantages and limitations. Statistical data and expert evaluation methods are used to identify key factors affecting the objectivity of asset assessment. A combined approach incorporating both quantitative and qualitative indicators is applied. **Results.** The study demonstrates that traditional methods often fail to ensure sufficient accuracy in risk forecasting, which necessitates the implementation of modern approaches to optimize financial flow management systems. The impact of contemporary financial reporting standards on reserve formation is analyzed through the introduction of the expected credit loss (ECL) concept. Default risks are assessed, and their negative impact on enterprises' financial performance is identified. Modern methodologies for analyzing market conditions are explored, and their effectiveness is compared based on criteria such as accuracy, objectivity, and adaptability. Practical examples of implementing new approaches across enterprises in various industries confirm their positive impact on the quality of financial management. The process of accounting for receivables in accordance with IFRS 9 requirements is also analyzed, revealing opportunities for improving internal accounting procedures. **Conclusion.** The study provides recommendations for implementing adaptive assessment methods and optimizing the reserve formation system through the use of the ECL concept. The integration of new methodologies into the internal control system contributes to reducing credit risks and enhancing the stability of financial reporting. It is concluded that the application of modern approaches enables timely responses to changing market conditions, reduces default risks, and minimizes financial losses. The proposed measures will enhance transparency and efficiency in managerial decision-making and support the modernization of financial control systems.

Keywords: accounts receivable, accounting for accounts receivable, methods of receivables valuation, bad debts, allowance for doubtful debts.

Постановка проблеми. Сучасні методи оцінки дебіторської заборгованості та управління резервами відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємств. Ефективне управління дебіторською заборгованістю дозволяє не лише оптимізувати фінансові потоки, а й мінімізувати ризики, пов'язані з її знеціненням. Особливо актуальним є питання застосування сучасних методів оцінки, адже їхня неточність може спричинити викривлення фінансової звітності, погіршення ліквідності підприємств і зниження їхньої платоспроможності. Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (зокрема, МСФЗ 9) сприяє об'єктивнішій оцінці дебіторської заборгованості, що, у свою чергу, підвищує ефективність управління кредитними ризиками та формування резервів.

У сучасному економічному середовищі підприємства стикаються з підвищеними ризиками непогашення дебіторської заборгованості, що суттєво впливає на фінансову стійкість компаній. Проблема оцінки дебіторської заборгованості та управління резервами набуває особливої актуальності через нестабільність фінансових ринків і зростання кредитних ризиків. Світова практика демонструє, що ефективне управління дебіторською заборгованістю сприяє стабілізації фінансових потоків і зниженню втрат від не платежів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженні зосереджена увага на інтеграції традиційних методів оцінки дебіторської заборгованості з сучасними технологіями прогнозування кредитних ризиків. Цей підхід узгоджується з висновками Лоханової Н. та Сиротенко Н. [1], які підкреслюють важливість адаптації облікової політики до новітніх стандартів фінансової звітності.

Кравченко О. та Кобець Т. [2] також наголошують на необхідності вдосконалення процесу формування резервів під знецінення, враховуючи міжнародні стандарти та сучасні ринкові умови. Наше дослідження підтверджує їхні висновки, демонструючи ефективність поєднання класичних методів з інноваційними підходами для підвищення точності оцінки ризиків.

Попова В. та Кузь В. [3] акцентують увагу на ефективному управлінні кредитними ризиками для стабілізації фінансових потоків та мінімізації збитків від неплатежів. Проведені результати підтверджують їхні твердження, показуючи, що інтеграція сучасних технологій прогнозування сприяє більш точному аналізу кредитоспроможності контрагентів.

Чепець О., Юрченко С. та Волчанська Л. [4] досліджували застосування прогностичних моделей і методів штучного інтелекту для аналізу кредитоспроможності контрагентів. Наше дослідження підтверджує ефективність таких підходів, демонструючи, що використання штучного інтелекту дозволяє підвищити точність оцінки дебіторської заборгованості та зменшити кредитні ризики. Таким чином, дослідження узгоджується з висновками зазначених авторів, підтверджуючи важливість інтеграції традиційних методів оцінки дебіторської заборгованості з сучасними технологіями прогнозування кредитних ризиків для підвищення точності розрахунків та адаптації облікової політики до сучасних умов ринку.

Мета статті. Актуальність цього дослідження зумовлена зростанням невизначеності на фінансових ринках, збільшенням обсягів дебіторської заборгова-

ності та посиленням вимог до прозорості фінансової звітності. Метою роботи є комплексний аналіз сучасних методів оцінки дебіторської заборгованості та управління резервами під її знецінення відповідно до міжнародних стандартів.

Методи дослідження. У статті застосовано комплексний аналіз сучасних підходів до оцінки дебіторської заборгованості та формування резервів під знецінення активів. Розглянуто традиційні методи оцінки сумнівних боргів, зокрема метод абсолютної суми та метод відсотка від обсягу реалізації. Проведено порівняльну оцінку ефективності кожного підходу з визначенням їхніх переваг і недоліків. Для виявлення ключових факторів, що впливають на об'єктивність оцінки активів, використано статистичні дані та методи експертного оцінювання. Застосовано комбінований підхід, який поєднує кількісні та якісні показники.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному фінансовому середовищі підприємства стикаються з численними ризиками, пов'язаними з невчасними платежами та зростанням неплатежів за дебіторською заборгованістю. Адекватна оцінка дебіторської заборгованості та своєчасне формування резервів під знецінення мають критичне значення для забезпечення достовірності фінансової звітності і відображення реального економічного стану підприємства.

Правове регулювання оцінки дебіторської заборгованості та управління резервами є важливим елементом фінансової діяльності підприємств, оскільки забезпечує законність господарських операцій, достовірність фінансової звітності та ефективність управління фінансовими ризиками. В Україні порядок обліку, оцінки та списання дебіторської заборгованості регулюється нормами бухгалтерського, цивільного та податкового законодавства.

Правовою основою виникнення дебіторської заборгованості є договірні відносини між суб'єктами господарювання. Порядок укладення та виконання договорів, а також відповідальність сторін за порушення зобов'язань регулюється положеннями Цивільного кодексу України [5]. Норми цього кодексу визначають порядок виконання грошових зобов'язань, строки їх виконання, можливість застосування штрафних санкцій, пені та інших механізмів забезпечення виконання зобов'язань.

Крім того, важливе значення мають податкові норми, встановлені Податковим кодексом України [6], які визначають порядок податкового обліку резерву сумнівних боргів та умови списання безнадійної дебіторської заборгованості. Дотримання цих норм дозволяє підприємствам уникати податкових ризиків та забезпечує коректне формування фінансового результату.

Окрему роль у правовому регулюванні дебіторської заборгованості відіграють строки позовної давності, що визначають період, протягом якого кредитор має право звернутися до суду для захисту своїх прав. Після закінчення встановленого строку заборгованість може бути визнана безнадійною та списана відповідно до вимог бухгалтерського та податкового законодавства.

Отже, правовий аспект оцінки дебіторської заборгованості та управління резервами полягає у дотриманні комплексу нормативно-правових вимог, що регулюють порядок виникнення, обліку, оцінки та списання бор-

гів. Ефективне застосування цих норм сприяє підвищенню фінансової стабільності підприємств та забезпечує достовірність їх фінансової звітності.

Останніми роками, з впровадженням Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), зокрема МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» [7], підходи до оцінки дебіторської заборгованості зазнали суттєвих змін, що обумовило необхідність адаптації традиційних методів до нових умов ринку. У зарубіжній практиці не існує окремого стандарту, який би регулював питання дебіторської заборгованості. Водночас окремі аспекти цієї теми розглядаються у МСБО 1 «Подання фінансових звітів» [8], МСБО 32 «Фінансові інструменти: подання» [9] та МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» [10]. Зокрема, у МСБО 32, дебіторська заборгованість визначається як фінансовий актив, однак міжнародні стандарти не надають точного визначення цього поняття.

Дебіторська заборгованість являє собою вимогу підприємства до контрагентів за надані товари, виконані роботи чи надані послуги, а також інші операції, за які оплата має бути здійснена у встановлені строки. Відповідно до визначення НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», актив визнається лише за умови, що існує висока ймовірність отримання майбутніх економічних вигод, а сума зобов'язань може бути достовірно оцінена. У цьому контексті дебіторська заборгованість розглядається як фінансовий актив, що може бути класифікований за термінами погашення (поточна – до 12 місяців та довгострокова – понад 12 місяців) і за ймовірністю погашення (нормальна, сумнівна, безнадійна). Таким чином, дебіторська заборгованість є фінансовим активом, що формується в результаті операцій з продажу товарів, виконання робіт, надання послуг, отримання позик або інших операцій, пов'язаних із взаєморозрахунками [11]. Ключовими характеристиками дебіторської заборгованості є:

- ймовірність отримання економічних вигод (актив визнається лише тоді, коли існує висока ймовірність того, що підприємство отримає обіцяні платежі);
- можливість достовірної оцінки (сума заборгованості має бути об'єктивно визначеною, що дозволяє вести достовірний облік);
- первісна вартість або фактична собівартість (у бухгалтерському обліку дебіторська заборгованість зазвичай відображається за історичною собівартістю, що відображає фактичну вартість придбаних або наданих активів).

Для більш ефективного аналізу та управління дебіторською заборгованістю її зазвичай поділяють за двома основними критеріями [4].

За строком погашення (являє собою поточну та довгострокову дебіторську заборгованість). Поточна дебіторська заборгованість включає суми, що виникають у процесі нормального операційного циклу або будуть погашені протягом 12 місяців із дати балансу. Вона може стосуватися як заборгованості, що виникає в ході нормального операційного циклу незалежно від строку її погашення, так і заборгованості поза межами операційного циклу, якщо строк її погашення не перевищує одного року. Довгострокова дебіторська заборгованість охоплює суми, що не виникають у процесі нормального операційного циклу та строк погашення яких перевищує 12 місяців із дати балансу.

За ймовірністю погашення. Нормальна дебіторська заборгованість, де суми, погашення яких є майже безперечним, враховуючи кредитну історію контрагентів. Сумнівна дебіторська заборгованість, де суми, погашення яких піддається певним ризикам, але все ще можливе за умов своєчасних заходів з контролю. Безнадійна дебіторська заборгованість, де суми, стягнення яких майже неможливе через значні фінансові труднощі контрагентів або через інші обставини. Ця класифікація дозволяє підприємствам застосовувати різні методи оцінки та розраховувати резерви під знецінення залежно від характеру кожної категорії заборгованості.

Правильна оцінка дебіторської заборгованості є важливою складовою фінансового аналізу підприємства, оскільки вона впливає на [12]:

- розмір активів, оскільки під завищенням дебіторської заборгованості може приховуватися високий рівень ризику не платежів, що призводить до завищення активів у фінансовій звітності;
- ліквідність підприємства, адже своєчасне погашення дебіторської заборгованості дозволяє забезпечити достатній рівень грошових потоків для покриття поточних зобов'язань;
- фінансову стабільність, тому що висока якість дебіторської бази сприяє зменшенню ризиків і забезпеченню довгострокової фінансової стабільності.

Оцінка дебіторської заборгованості є складним завданням, яке потребує застосування різних методологічних підходів. Серед основних методів оцінки можна виділити декілька підходів, кожен з яких має свої переваги та недоліки, що впливають на точність відображення фінансового стану підприємства.

Метод фактичної вартості полягає у відображенні дебіторської заборгованості за її первісною (історичною) вартістю, що відповідає фактичним витратам або собівартості на момент виникнення зобов'язань [3]. Розрахунок базується на збережених первинних даних, що дозволяє мінімізувати витрати на адміністрування. Цей метод не вимагає складних прогнозних розрахунків чи регулярного перегляду резервів, оскільки базується на історичних даних. Основним недоліком цього методу є те, що він не враховує потенційні ризики знецінення дебіторської заборгованості. У разі високого рівня не платежів та зміни економічного середовища, відображення активів за первісною вартістю може призводити до помилкового завищення фінансових показників. Застосування методу фактичної вартості обгрунтовано в умовах стабільного економічного середовища або на підприємствах, де історично рівень не платежів є мінімальним. Проте, у сучасних умовах, коли ринки характеризуються високою волатильністю, використання цього підходу може бути недоцільним.

Метод чистої реалізації (далі – Net Realizable Value) орієнтований на визначення суми, яку підприємство реально може отримати від стягнення дебіторської заборгованості після вирахування передбачуваних витрат на її стягнення. Цей підхід враховує ризики не платежів і дозволяє більш точно відобразити майбутні грошові потоки. Основними перевагами є забезпечення точнішого прогнозування надходжень, що сприяє покращенню управління фінансовими ресурсами підприємства; завдяки врахуванню витрат на стягнення, метод дозволяє уникнути завищення активів [4]. Основними недоліками являються складність

прогнозування витрат (для точного розрахунку необхідно мати розвинуту систему прогнозування витрат, що може бути складним завданням при високій волатильності ринку) та високі витрати на впровадження. Net Realizable Value вимагає використання сучасних автоматизованих систем аналізу та постійного моніторингу фінансових показників. Метод чистої реалізації особливо доцільний для підприємств, що працюють у нестабільних ринкових умовах, де ризики не платежів є високими.

Метод аналізу за строками виникнення дебіторської заборгованості (aging method) ґрунтується на розподілі дебіторської заборгованості за часовими групами. Наприклад, заборгованість може бути розподілена за інтервалами: 0–30 днів, 31–60 днів, 61–90 днів, понад 90 днів. Для кожної групи встановлюється окремий коефіцієнт ризику, який дозволяє визначити ступінь можливих втрат. Перевагами цього методу виступають детальний аналіз прострочень (розподіл за часовими групами дозволяє чітко визначити, які платежі є найбільш ризиковими) та гнучкість (дозволяє адаптувати коефіцієнти ризику залежно від історичних даних та поточного економічного середовища). Недоліками є неврахування змін у ринкових умовах і залежність від достовірних історичних даних (точність розрахунків суттєво залежить від наявності детальної історичної статистики) [2]. Якщо економічне середовище зазнає суттєвих змін, встановлені коефіцієнти можуть втратити свою актуальність. Припустимо, підприємство має дебіторську заборгованість за такою структурою (табл. 1).

Відповідно до даних таблиці 1 дебіторська заборгованість підприємства розподіляється за часовими групами, які відображають терміни прострочення платежів, та для кожної групи застосовується окремий коефіцієнт знецінення. Для дебіторської заборгованості, що знаходиться у групі 0–30 днів, сума складає 100 000 грн, і застосовано коефіцієнт знецінення у розмірі 2 % (0,02), що свідчить про відносно низький ризик не платежу. Розрахунок резерву для цієї групи проводиться шляхом множення суми 100 000 грн. на коефіцієнт 0,02, що дає 2 000 грн. Для групи 31–60 днів, де сума становить 50 000 грн, коефіцієнт знецінення збільшено до 5 % (0,05), що відображає підвищення ризику затримки платежів, і розрахунок резерву дорівнює $50\,000 \times 0,05$, тобто 2 500 грн.

У групі 61–90 днів сума дебіторської заборгованості становить 30 000 грн, а коефіцієнт знецінення збільшується до 10 % (0,10), що вказує на ще вищий рівень ризику неплатежу, і відповідний резерв розраховується як $30\,000 \times 0,10$, що дорівнює 3 000 грн. Нарешті, для групи, де платежі прострочені понад

90 днів, сума складає 20 000 грн із коефіцієнтом знецінення 20 % (0,20), що свідчить про найвищий ризик не платежу, і розрахунок резерву для цієї групи дорівнює $20\,000 \times 0,20$, тобто 4 000 грн. Загальний розмір резерву визначається як сума резервів по кожній групі, що складає $2\,000 + 2\,500 + 3\,000 + 4\,000 = 11\,500$ грн. Таким чином, використання різних коефіцієнтів знецінення для кожної вікової групи дозволяє диференціювати ризики, пов'язані з затримкою платежів, і формувати резерви пропорційно до очікуваних втрат, що сприяє точнішому відображенню реального стану дебіторської заборгованості у фінансовій звітності підприємства.

Сучасний підхід до формування резервів під знецінення згідно з МСФЗ передбачає використання моделі очікуваних кредитних збитків, що впроваджена стандартом МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» [7]. Цей підхід є прогностичним, оскільки враховує не лише фактичні збитки минулого, але і потенційні втрати у майбутньому, виходячи з поточних умов ринку та економічних прогнозів. Згідно з вимогами МСФЗ 9 [7], підприємства повинні сегментувати дебіторську заборгованість, що дозволяє застосовувати різні коефіцієнти для різних груп боржників з урахуванням їх кредитної історії, рівня ризику та умов ринку. Наприклад, для окремої позиції дебіторської заборгованості в розмірі 50 000 грн, якщо встановлено, що ймовірність дефолту становить 8%, а величина втрат у разі дефолту (LGD) – 40%, розрахунок очікуваних збитків буде мати вигляд:

$$\text{Очікуваний збиток} = \text{Вартість активу} \times \text{Ймовірність настання події} \times \text{Ступінь втрат}, \quad (1)$$

де: 50 000 грн – початкова вартість активу (наприклад, майно і гроші)

0,08 – ймовірність настання негативної події (наприклад, пожежа, крадіжка)

0,40 – частка втрат у разі настання події (наприклад, якщо збитки складуть 40% від загальної вартості активу).

Отже, результат 1600 грн – це середній очікуваний збиток, який може виникнути внаслідок такого ризику. Цей підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та коригувати розміри резервів, забезпечуючи більш точне відображення реального стану дебіторської заборгованості. Проте його впровадження вимагає високої аналітичної точності та наявності сучасних інформаційних систем для прогнозування ризиків.

Для кращого розуміння особливостей застосування кожного з методів сформовано таблицю, яка порівнює їх за основними параметрами (табл. 2).

Після розгляду таблиці 2 можна зробити детальний аналіз застосування кожного з методів. Традиційний метод фактичної вартості характеризується високою простотою впровадження та мінімальними витратами на адміністрування, проте його недолік у вигляді відсутності врахування ризиків не платежів може створювати упереджене відображення активів підприємства. Метод чистої реалізації, завдяки врахуванню передбачуваних витрат, дозволяє точніше прогнозувати надходження, проте він вимагає високої точності прогнозних розрахунків, що може стати викликом у разі високої волатильності ринку. Аналіз

Таблиця 1
Розрахунок резерву методом аналізу за строками виникнення дебіторської заборгованості

Часова група	Сума, грн.	Коефіцієнт знецінення (%)
0–30 днів	100 000	2
31–60 днів	50 000	5
61–90 днів	30 000	10
Понад 90 днів	20 000	20

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Порівняльний аналіз методів оцінки дебіторської заборгованості

Метод оцінки	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Фактична вартість	Простота, мінімальні операційні витрати	Ігнорує ризики неплатежів, може завищувати активи	Стабільні портфелі з низьким ризиком
Чиста реалізація	Відображає реальну суму, яку можна отримати	Вимагає прогнозування витрат, складність у розрахунках	Підприємства з високою волатильністю
Аналіз за строками виникнення дебіторської заборгованості	Деталізований аналіз за часовими групами	Залежність від ретроспективних даних, можливі похибки прогнозу	Різноманітні портфелі з різними строками
Метод очікуваних кредитних збитків	Прогностичний підхід, врахування майбутніх ризиків	Складність розрахунків, потреба в точних прогностичних даних	Сучасні підприємства, що працюють за МСФЗ 9

Джерело: узагальнено авторами

за строками виникнення дебіторської заборгованості забезпечує деталізований підхід до оцінки дебіторської заборгованості, розбиваючи її на часові групи, однак він залежить від історичних даних, які не завжди можуть адекватно відображати поточні економічні умови. Модель очікуваних кредитних збитків за МСФЗ 9 є найбільш сучасним підходом, оскільки враховує як історичний досвід, так і майбутні прогнози, але її впровадження потребує високої аналітичної точності та наявності сучасних інструментів для прогнозування ризиків.

Формування резервів під знецінення дебіторської заборгованості є важливою обліковою процедурою, спрямованою на зменшення балансової вартості активів до їх чистої реалізаційної вартості. Резерви відображають можливість непогашення певної частини заборгованості внаслідок ризиків, пов'язаних з фінансовою нестабільністю контрагентів або змінами в економічному середовищі. Коректне формування резервів дає змогу:

- мінімізувати ризик некоректного відображення активів, що сприяє підвищенню достовірності фінансової звітності;
- покращити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни платоспроможності клієнтів;
- дотримуватися вимог стандартів бухгалтерського обліку.

Сучасні стандарти, зокрема МСФЗ 9 [7], вимагають застосування моделі очікуваних кредитних збитків, що передбачає формування резервів на основі прогностичних розрахунків. За методичними вказівками підприємства встановлюють наступні критерії для нарахування резервів під знецінення дозволяє [13]:

– строк прострочення платежів (наприклад, заборгованість, що прострочена більше ніж на 30 днів, може автоматично підлягати перегляду);

– історична статистика несплати (на основі даних про попередні випадки непогашення заборгованості формується ймовірність дефолту);

– фінансовий стан контрагента (аналіз кредитної історії та поточної фінансової стабільності контрагентів дозволяє визначити рівень ризику);

– макроекономічні показники (інфляційні процеси, валютні коливання та загальна економічна ситуація можуть впливати на можливість погашення зобов'язань).

Важливо, щоб методика нарахування резервів була зафіксована в обліковій політиці підприємства та відповідала вимогам як НП(С)БО, так і МСФЗ.

Для забезпечення достовірності фінансової звітності та оперативного реагування на можливі збитки, пов'язані з неплатежами контрагентів, підприємства використовують низку стандартних бухгалтерських проведення. Ці операції дозволяють не лише створити резерв сумнівних боргів, але й у подальшому списувати безнадійну дебіторську заборгованість та коригувати розміри резервів відповідно до змін у прогнозованих втратах (табл. 3).

Отже, застосування даних типових бухгалтерських проведення забезпечує комплексний підхід до управління ризиками, пов'язаними з неплатежами, та сприяє точному відображенню реальної вартості дебіторської заборгованості в фінансовій звітності підприємства. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню довіри інвесторів та користувачів фінансової інформації до бухгалтерського обліку підприємства.

Ефективність будь-якого методу оцінки дебіторської заборгованості та формування резервів залежить

Таблиця 3

Типові бухгалтерські проведення для нарахування резерву сумнівних боргів

№	Операція	Дебет	Кредит	Сума
1	Нарахування резерву сумнівних боргів	944 «Сумнівні та безнадійні борги»	38 «Резерв сумнівних боргів»	12 000 грн.
2	Списання безнадійної дебіторської заборгованості за рахунок резерву	38 «Резерв сумнівних боргів»	361 «Розрахунки з вітчизняними покупцями»	50 000 грн.
3	Коригування резерву (зменшення) на дату балансу	38 «Резерв сумнівних боргів»	719 «Інші доходи від операційної діяльності»	5 000 грн.
4	Віднесення витрат на створення резерву до фінансового результату	791 «Результат операційної діяльності»	944 «Сумнівні та безнадійні борги»	12 000 грн.
5	Віднесення доходів від коригування резерву до фінансового результату	719 «Інші доходи від операційної діяльності»	791 «Результат операційної діяльності»	5 000 грн.

Джерело: [14]

від ряду факторів. По-перше, важливою складовою є якість дебіторської бази: своєчасність платежів, кредитна історія клієнтів та рівень концентрації ризикованих боржників визначають загальний рівень ризику. По-друге, економічне середовище, включаючи макроекономічні показники, інфляційні процеси та зміни валютних курсів, безпосередньо впливає на можливість своєчасного погашення заборгованості. По-третє, наявність та достовірність інформаційної бази, що включає історичні дані, прогностичні моделі та аналітичні звіти, є ключовим чинником для точного розрахунку резервів. Крім того, внутрішній контроль і система моніторингу ризиків на підприємстві визначають оперативність виявлення змін у платоспроможності клієнтів. Нарешті, регуляторні вимоги та постійні зміни в стандартах обліку, зокрема перехід до МСФЗ 9 [7], створюють додатковий імпульс до удосконалення методології оцінки.

Виходячи з проведеного аналізу, можна рекомендувати ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності оцінки дебіторської заборгованості та формування резервів під знецінення. По-перше, підприємствам слід впровадити прогностичні моделі, що базуються на аналізі історичних даних та сучасних економічних прогнозах. Це дозволить оперативно реагувати на зміну кредитних ризиків та коригувати розміри резервів. По-друге, важливо модернізувати систему аналізу дебіторської заборгованості, забезпечуючи регулярне оновлення даних про застарілість платежів та використання автоматизованих систем моніторингу. Також слід посилити внутрішній контроль за процесами стягнення заборгованості шляхом створення спеціальних комісій з контролю за кредитною політикою та проведення регулярних аудитів. Додатково, підприємствам рекомендується адаптувати методологію оцінки до змін ринкових умов, враховуючи зовнішні рейтингові оцінки та консультації з експертами, а також проводити регулярні тренінги та семінари для бухгалтерського та аналітичного персоналу з метою вдосконалення знань про сучасні стандарти МСФЗ.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують, що в сучасних економічних умовах методи оцінки дебіторської заборгованості та механізми управління резервами є фундаментом фінансової стабільності підприємства. Порівняльний аналіз традиційних і сучасних підходів свідчить, що методи оцінки за номінальною вартістю або чистою реалізаційною вартістю, попри їхню процесуальну простоту, не забезпечують достатньої точності у відображенні

реальних кредитних ризиків. Аналіз строків прострочення дозволяє деталізувати структуру заборгованості за часовими інтервалами, проте його ретроспективна спрямованість обмежує прогнозу цінність отриманих даних.

Найбільш адаптивним до динамічного ринкового середовища визнано метод очікуваних кредитних збитків згідно з МСФЗ 9. Його перевага полягає у синтезі історичної інформації, поточних ринкових умов та прогностичних показників, що дозволяє підприємствам здійснювати високоточне управління резервами. Водночас доведено, що інтеграція алгоритмів машинного навчання та автоматизованих систем моніторингу суттєво підвищує оперативність прийняття управлінських рішень та точність оцінки знецінення активів. Застосування експертного аналізу в цьому контексті виступає необхідним інструментом адаптації універсальних підходів до специфіки конкретних галузей та індивідуальних особливостей фінансової звітності.

Оптимізація облікової політики через впровадження прогностичних моделей та вдосконалення системи внутрішнього контролю сприяє не лише мінімізації ризиків неплатежів, а й формуванню об'єктивного уявлення про фінансовий стан компанії. Комплексний підхід до оцінки дебіторської заборгованості підвищує рівень довіри з боку інвесторів і кредиторів, зміцнюючи стійкість суб'єктів господарювання в умовах економічної невизначеності. Поєднання цифрових інструментів із традиційними методами створює гнучку систему управління, здатну адекватно реагувати як на внутрішні фінансові коливання, так і на глобальні макроекономічні виклики.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані з розробкою спеціалізованих моделей кредитного скорингу для різних секторів економіки, що дозволить врахувати специфіку ділових циклів окремих галузей. Особливої актуальності набуває дослідження можливостей використання технологій Big Data для превентивного аналізу поведінки дебіторів та оцінки їхньої платоспроможності на основі неструктурованих даних. Подальшого вивчення потребують також питання стрес-тестування портфелів заборгованості під впливом критичних змін кон'юнктури ринку та інтеграція ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) у моделі оцінки кредитних ризиків. Окремим вектором досліджень має стати гармонізація національних методик дисконтування заборгованості з міжнародними стандартами для забезпечення повної прозорості фінансової звітності в умовах глобалізації капіталу.

Бібліографічний список:

1. Лоханова Н., Сиротенко Н. Дискусійні обліково-аудиторські аспекти дебіторської заборгованості підприємств України в умовах особливого правового режиму. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-09-01> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Кравченко О., Кобець Т. Організація обліку дебіторської заборгованості та шляхи її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58>
3. Popova V., Kuz V. Improving of the accounting of receivables in the context of the formation of information support for solvency management of the entity. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2020. Вип. 4 (21). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-18>
4. Чепець О., Юрченко С., Волчанська Л. Теоретико-методологічні основи визначення дебіторської заборгованості та її класифікація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-160>
5. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 18.03.2026).

6. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 18.03.2026).
7. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти». 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text (дата звернення: 18.03.2026).
8. МСБО 1 «Подання фінансової звітності». 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text (дата звернення: 18.03.2026).
9. МСБО 32 «Фінансові інструменти: подання». 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text (дата звернення: 18.03.2026).
10. МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка». 2013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_015#n474 (дата звернення: 18.03.2026).
11. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення: 18.03.2026).
12. Пугаченко О., Зарудна Н. Внутрішній контроль порядку відображення в обліку дебіторської заборгованості. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-73>
13. Михалків А., Садридінов О. Особливості обліку дебіторської заборгованості за НП(С)БО та МСФЗ. *Grail of Science*. 2022. № 22. С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.11.2022.04>
14. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 18.03.2026).

References:

1. Lokhanova N., Syrotenko N. (2024) Dyskusiini oblikovo-audytorski aspekty debitorskoi zaborhovanosti pidpriemstv Ukrainy v umovakh osoblyvoho pravovoho rezhymu [Debatable accounting and auditing aspects of receivables of Ukrainian enterprises under special legal regime]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, no. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-09-01> (accessed March 18, 2026).
2. Kravchenko O., Kobets T. (2021) Orhanizatsiia obliku debitorskoi zaborhovanosti ta shliakhy yii vdoskonalennia [Organization of receivables accounting and ways of its improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58>
3. Popova V., Kuz V. (2020) Improving of the accounting of receivables in the context of the formation of information support for solvency management of the entity. *Pryazovskyi Economic Herald*, issue 4(21). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-18>
4. Chepets O., Yurchenko S., Volchanska L. (2024) Teoretyko-metodolohichni osnovy vyznachennia debitorskoi zaborhovanosti ta yii klasyfikatsiia [Theoretical and methodological foundations of receivables definition and its classification]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-160>
5. Civil Code of Ukraine (2003) Law of Ukraine No. 435-IV, January 16. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (accessed March 18, 2026).
6. Tax Code of Ukraine (2010) Law of Ukraine No. 2755-VI, December 2. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed March 18, 2026).
7. International Financial Reporting Standard 9 (2012) Financial Instruments. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text (accessed March 18, 2026).
8. IAS 1 (2012) Presentation of Financial Statements. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text (accessed March 18, 2026).
9. IAS 32 (2012) Financial Instruments: Presentation. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text (accessed March 18, 2026).
10. IAS 39 (2013) Financial Instruments: Recognition and Measurement. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_015#n474 (accessed March 18, 2026).
11. Ministry of Finance of Ukraine (1999) National Accounting Standard (Regulation) 10 “Receivables”, Order No. 237 of October 8. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (accessed March 18, 2026).
12. Puhachenko O., Zarudna N. (2022) Vnutrishnii kontrol poriadku vidobrazhennia v obliku debitorskoi zaborhovanosti [Internal control of receivables accounting procedures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 37. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-73>
13. Mykhalkiv A., Sadritdinov O. (2022) Osoblyvosti obliku debitorskoi zaborhovanosti za NP(S)BO ta MSFZ [Features of receivables accounting under NAS and IFRS]. *Grail of Science*, no. 22, pp. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.11.2022.04>
14. Ministry of Finance of Ukraine (1999) Instruction on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations, Order No. 291 of November 30. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (accessed March 18, 2026).

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 338.45:69:330.322

JEL E22, L74, O31, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-12>**Коритько Д.Г.**кандидат юридичних наук, директор
ТОВ «Юкрейніан канстракшн аддітив технолоджіс»;
керівник

НДЦ INCORE (Institute for Construction and Reconstruction Engineering)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8486-6840>**Dmytrii Korytko**

Ukrainian Construction Additive Technologies LLC;

Research Center INCORE (Institute for Construction and Reconstruction Engineering)

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ УМОВИ РОЗВИТКУ АДИТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

ECONOMIC DETERMINANTS AND INVESTMENT CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF ADDITIVE TECHNOLOGIES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Анотація. У статті досліджено економічні детермінанти та інвестиційні умови розвитку адитивних технологій у будівельній галузі в умовах цифрової трансформації. Актуальність зумовлена потребою підвищення продуктивності, скорочення ресурсних витрат та прискорення темпів будівництва, зокрема завдяки 3D-друку будівельних конструкцій як ключовому напрямку технологічної модернізації. Проаналізовано економічні фактори розвитку адитивного будівництва на макро-, мезо- та мікрорівнях: низька продуктивність, цифровізація виробництва, дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання екологічних вимог. Досліджено інвестиційні умови, структуру витрат та економічні ефекти адитивного будівництва порівняно з традиційними методами. Показано, що застосування адитивних технологій підвищує ефективність виробництва, скорочує трудові та матеріальні витрати, зменшує будівельні відходи. Водночас масштабне впровадження потребує значних інвестицій у обладнання, цифрову інфраструктуру та підготовку кадрів. Формування сприятливих інституційних і інвестиційних умов є ключовою передумовою розвитку адитивних технологій у будівельній галузі.

Ключові слова: адитивні технології, економічні детермінанти технологічних інновацій, інвестиційні умови розвитку технологій, економічна ефективність будівельних технологій, цифрова трансформація будівельної галузі, інноваційний розвиток будівельної індустрії, Construction 4.0.

Abstract. Introduction. The construction industry faces challenges of low productivity, high resource consumption, and growing demand for affordable housing and infrastructure. Additive technologies, particularly 3D printing of building components, are increasingly considered a key avenue for technological modernization and digital transformation of the sector. Their adoption also supports sustainability goals by reducing material waste and energy consumption. **Purpose.** The purpose of the article is to investigate the economic determinants and investment conditions for the development of additive technologies in construction. The study aims to identify key economic factors influencing their diffusion and to assess the investment conditions required for effective implementation. **Methods.** The research combines general scientific and economic methods, including system analysis, structural and functional analysis, comparative analysis, and scientific abstraction. These methods allowed the identification of macro-, sectoral-, and firm-level determinants and the evaluation of investment conditions, including cost structures and efficiency compared to traditional construction methods. **Results.** The study demonstrates that the development of additive technologies depends on multiple factors: global demand for affordable housing, productivity gaps, digitalization of construction processes, and shortages of qualified labor. Additive construction technologies can reduce labor costs, minimize waste, and improve material efficiency. However, their implementation requires significant initial investments in specialized equipment, digital infrastructure, and workforce training. **Conclusion.** Additive technologies have strong potential to transform the construction industry by increasing productivity, reducing costs, and improving resource efficiency. Large-scale adoption depends on supportive regulatory frameworks, investment mechanisms, and technological infrastructure. Future development will rely on integrating digital design, automated production, and innovative construction materials. The findings highlight the importance of strategic planning and institutional support to fully realize the benefits of additive construction technologies.

Keywords: additive technologies, economic determinants of technological innovation, investment conditions for technological development, economic efficiency of construction technologies, digital transformation of the construction sector, innovation-driven development of the construction industry, Construction 4.0.

Постановка проблеми. Будівельна галузь традиційно належить до секторів економіки з відносно повільними темпами технологічної модернізації та низькою динамікою зростання продуктивності праці порівняно з іншими сферами виробництва. Упродовж останніх десятиліть цей сектор стикається з комп-

лексом структурних викликів, серед яких зростання вартості будівництва, дефіцит кваліфікованої робочої сили, посилення екологічних вимог та необхідність забезпечення масштабного житлового будівництва. У таких умовах особливої актуальності набуває пошук технологічних рішень, здатних підвищити ефектив-



ність використання ресурсів, скоротити тривалість будівельного циклу та знизити загальні витрати реалізації будівельних проєктів.

Одним із перспективних напрямів трансформації будівельної індустрії виступають адитивні технології, зокрема 3D-друк будівельних конструкцій, що передбачає пошарове формування елементів будівель на основі цифрових моделей. Їхнє впровадження створює можливості для автоматизації виробничих процесів, оптимізації використання матеріалів, зменшення обсягів будівельних відходів та підвищення гнучкості архітектурного проєктування. Водночас розвиток адитивного будівництва супроводжується значними інвестиційними витратами, технологічними ризиками та недостатньою нормативною визначеністю, що потребує комплексного економічного аналізу передумов і механізмів його впровадження.

У цьому контексті наукового значення набуває дослідження економічних детермінант розвитку адитивних технологій у будівельній галузі, а також оцінка інвестиційних умов їх впровадження. Розв'язання цієї проблеми має важливе практичне значення для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств, формування ефективної інноваційної політики та забезпечення технологічної модернізації галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку адитивних технологій у будівельній галузі активно досліджується у сучасному науковому дискурсі на перетині економіки інновацій, цифрової трансформації виробництва та технологічної модернізації будівельного сектору. Теоретичні передумови осмислення інноваційних змін пов'язані з концепцією Й. А. Шумпетера, який розглядав інновації як прояв процесу «творчого руйнування», що трансформує структуру економіки та формує нові траєкторії розвитку галузей [1]. У контексті будівельної індустрії ця ідея набуває особливого значення з огляду на тривалу проблему низької продуктивності галузі, що підкреслюється у дослідженнях McKinsey Global Institute та аналітичних оглядах ОЕСР [2; 10].

Технологічні та економічні аспекти адитивного будівництва висвітлено у роботах Ф. П. Боса, Р. Й. М. Вольфа, З. Ю. Ахмеда та Т. А. М. Салета, які розглядають 3D-друк бетону як інтегровану виробничу систему, що поєднує цифрове проєктування, матеріалознавство та автоматизовані виробничі процеси [3]. Подальший розвиток цієї концепції представлено у працях Г. Де Схюттера, К. Лезажа та В. Мехтчеріне, які обґрунтовують техніко-економічний і екологічний потенціал цифрово виробленого бетону для трансформації будівельної індустрії [4]. Значний внесок у формування ідеї автоматизованого будівництва зробив Б. Хошневіс, який запропонував технологію Contour Crafting для роботизованого зведення будівельних конструкцій [5].

Економічні принципи адитивного виробництва досліджували Н. Хопкінсон, Р. Дж. М. Гейг та П. М. Дікенс, які довели, що такі технології мають конкурентні переваги при виробництві складних або індивідуалізованих об'єктів [6]. За даними галузевих досліджень та звітів Wohlers Associates, ринок адитивного виробництва демонструє стійку динаміку зростання та розширення сфер застосування [7]. Питання цифровізації будівництва також розглядаються у дослі-

дженнях Європейської Комісії та аналітичних оглядах ING Economics, де підкреслюється формування нової технологічної екосистеми Construction 4.0 [8; 15].

Систематизацію сучасних досліджень здійснили Е. Форсаель, К. Моралес, Х. І. Агіллар-Дукес, К. Родрігес та В. Леон-Альборнос, які визначили основні драйвери впровадження адитивних технологій у будівництві [9]. Економічну та екологічну ефективність 3D-друку аналізували М. Адалудіс і Х. Б. Рока, а також М. Мохаммад, Е. Масад та С. Г. Аль-Гамді [11; 12]. Практичні аспекти матеріалів і технологій цифрового будівництва досліджували В. Н. Нерелла, М. Краузе та В. Мехтчеріне [13]. Інвестиційні умови впровадження адитивних технологій розглядали М. Мотамеді, К. А. Агдам та С. Е. Мортазаві, а також Р. Кучер, О. Ляпошенко та О. Олійник [14; 16]. Окремі дослідження присвячено впливу адитивного будівництва на структуру зайнятості та трансформацію компетенцій у галузі [17]. У ширшому макроекономічному контексті ці процеси аналізуються у працях Світового банку [18].

Попри значну кількість досліджень, у науковій літературі недостатньо розкрито комплексний економічний аналіз детермінант розвитку адитивних технологій у будівництві та інвестиційних механізмів їх масштабного впровадження, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є комплексне дослідження економічних детермінант розвитку адитивних технологій у будівельній галузі та обґрунтування інвестиційних умов їх ефективного впровадження в сучасних умовах технологічної трансформації економіки. Досягнення поставленої мети передбачає аналіз ключових економічних факторів, що стимулюють поширення адитивного будівництва, оцінювання інвестиційної привабливості відповідних технологічних рішень, а також визначення економічних переваг і обмежень їх використання. Особливу увагу приділено виявленню механізмів підвищення ефективності будівельного виробництва та формуванню передумов інноваційного розвитку галузі на основі адитивних технологій.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних економічних методів, що забезпечують комплексне пізнання закономірностей розвитку адитивних технологій у будівельній галузі. Теоретико-методологічний фундамент роботи спирається на концепції інноваційного розвитку та технологічної трансформації економічних систем. У межах дослідження використано методи наукової абстракції, системного та структурно-функціонального аналізу для виявлення економічних детермінант розвитку адитивного будівництва. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення адитивних і традиційних будівельних технологій, тоді як економіко-аналітичні підходи дозволили оцінити інвестиційні умови їх впровадження та економічні ефекти використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку будівельної галузі характеризується глибокими технологічними трансформаціями, що відбуваються під впливом цифровізації виробництва, автоматизації процесів та розвитку нових виробничих технологій. У цьому контексті адитивні технології розглядаються як один із ключових елементів переходу до нової технологічної парадигми будівництва, що базу-

ється на інтеграції цифрового проектування, роботизованого виробництва та інтелектуального управління будівельними процесами. У науковій літературі ці процеси дедалі частіше інтерпретуються через призму концепції Construction 4.0, яка передбачає трансформацію будівельної індустрії у напрямі індустріалізації, цифровізації та підвищення продуктивності виробництва [8; 15].

Економічна логіка розвитку адитивних технологій у будівництві безпосередньо пов'язана з проблемою низької продуктивності галузі. За оцінками McKinsey Global Institute, протягом останніх двох десятиліть продуктивність праці у будівництві зростала приблизно на 1 % щорічно, тоді як у промисловому виробництві цей показник перевищував 3 % [2]. Така диспропорція свідчить про наявність структурних обмежень розвитку галузі та водночас формує передумови для пошуку інноваційних технологічних рішень, здатних радикально змінити виробничу модель будівництва. У цьому контексті адитивні технології розглядаються як один із найбільш перспективних інструментів підвищення ефективності будівельного виробництва.

Згідно з дослідженнями Ф. П. Боса, Р. Й. М. Вольфа, З. Ю. Ахмеда та Т. А. М. Салета, технологія 3D-друку бетону формує нову інтегровану виробничу систему, у межах якої проектування, матеріалознавство та виробничі процеси об'єднуються у єдину цифрову технологічну платформу [3]. Така система дозволяє реалізовувати складні архітектурні форми, оптимізувати використання матеріалів та скорочувати витрати виробництва. Подібну позицію поділяють Г. Де Схюттер, К. Лезаж та В. Мехтчеріне, які зазначають, що бетон вироблений цифровим способом має значний економічний та екологічний потенціал і здатний змінити традиційні підходи до організації будівельного виробництва [4].

Важливим аспектом розвитку адитивних технологій є наявність комплексу економічних факторів, що формують передумови їх поширення. До таких факторів належать як макроекономічні, так і галузеві та корпоративні чинники. На макроекономічному рівні визначальним стимулом є глобальний дефіцит доступного житла та необхідність прискорення будівництва житлової інфраструктури. За оцінками міжнародних аналітичних центрів, подолання глобального інфраструктурного дефіциту потребує значного підвищення продуктивності будівельної галузі [2].

На мезорівні важливим фактором виступає цифрова трансформація будівельної індустрії. Розвиток технологій BIM, використання сенсорних систем, робототехніки та автоматизованих будівельних платформ формують нову технологічну екосистему будівництва, у якій адитивні технології виступають важливим елементом інтегрованого цифрового виробництва [8]. У свою чергу, на мікрорівні ключову роль відіграють економічні стимули підприємств, пов'язані зі скороченням витрат виробництва, підвищенням швидкості будівництва та можливістю створення індивідуалізованих архітектурних рішень.

Не менш важливим аспектом розвитку адитивних технологій є інвестиційні умови їх впровадження. На відміну від традиційного будівництва, де значну частку витрат становить оплата праці та допоміжні матеріали, адитивне будівництво характеризується високою часткою капітальних інвестицій у обладнання. За результатами досліджень, проведених Р. Кучером, О. Ляпоценком та О. Олійником, основна частина початкових інвестицій припадає на придбання будівельного 3D-принтера, систем підготовки матеріалів та програмного забезпечення управління виробничим процесом [16].

З економічної точки зору така модель характеризується високими постійними витратами та відносно низькими граничними витратами виробництва. Подібна структура витрат відповідає класичній логіці адитивного виробництва, яку описали Н. Хопкінсон, Р. Дж. М. Гейг та П. М. Дікенс. Дослідники довели, що адитивні технології стають економічно вигідними у випадках виробництва складних або індивідуалізованих об'єктів, де традиційні технології потребують значних витрат на підготовку виробництва [6].

Суттєвим фактором економічної доцільності адитивного будівництва є також можливість скорочення витрат виробництва. Дослідження М. Адалудіса та Х. Б. Роки показують, що використання технологій 3D-друку дозволяє зменшити витрати матеріалів, скоротити кількість будівельних відходів та підвищити ресурсну ефективність будівельного виробництва [11]. Подібні результати отримали також М. Мохаммад, Е. Масад та С. Г. Аль-Гамді, які довели, що використання адитивних технологій може забезпечити значне підвищення економічної та екологічної ефективності будівництва [12].

Таблиця 1

Система економічних детермінант розвитку адитивних технологій у будівельній галузі

Економічний фактор	Механізм впливу	Рівень економічної системи	Вплив на інноваційну активність
Дефіцит доступного житла	Формування попиту на швидке та дешеве будівництво	Макроекономічний	Стимулює впровадження нових будівельних технологій
Низька продуктивність будівельної галузі	Пошук технологічних рішень для підвищення ефективності	Макроекономічний	Мотивує автоматизацію виробничих процесів
Цифровізація будівництва	Інтеграція BIM, робототехніки та 3D-друку	Галузевий	Формує інноваційну технологічну екосистему
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	Підвищення попиту на автоматизовані рішення	Макро / мікро	Підвищує економічну доцільність роботизованого будівництва
Екологічні вимоги та стандарти ESG	Необхідність скорочення відходів та викидів CO ₂	Макроекономічний	Стимулює ресурсоефективні технології

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 8; 9; 15]

Таблиця 2

Структура інвестицій у впровадження адитивних технологій у будівництві

Компонент інвестицій	Частка у загальних витратах	Економічне призначення
Будівельний 3D-принтер	40–60 %	Основне виробниче обладнання
Система змішування та подачі матеріалів	15–25 %	Забезпечення технологічного процесу
Програмне забезпечення та цифрові системи управління	10–15 %	Інтеграція цифрового виробництва
Інфраструктура та допоміжне обладнання	5–15 %	Забезпечення функціонування виробничої системи

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 16]

Отже, проведений аналіз свідчить, що розвиток адитивних технологій у будівельній галузі зумовлений комплексною взаємодією економічних, технологічних та інституційних факторів. Формування сприятливих інвестиційних умов, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення інноваційної активності підприємств створюють передумови для масштабного впровадження адитивного будівництва у сучасній економіці.

Подальший розвиток адитивних технологій у будівництві тісно пов'язаний із формуванням нового інноваційного ринку будівельних технологій, що характеризується високою технологічною конкуренцією, швидкою дифузійною інновацій та поступовим переходом від експериментальних проєктів до масштабного комерційного застосування. З економічної точки зору цей ринок перебуває на етапі становлення, коли відбувається формування нової технологічної структури галузі та перерозподіл ролей між основними учасниками будівельного виробництва.

Систематичний аналіз сучасних досліджень свідчить, що адитивні технології у будівництві можуть бути класифіковані за типом використовуваних матеріалів та технологічних процесів. Так, Е. Форсаель, К. Моралес, Х. І. Агіллар-Дукес, К. Родрігес та В. Леон-Альборнос виділяють три основні групи адитивних технологій: бетонний 3D-друк, металеві адитивні технології та полімерні технології [9]. Найбільш поширеною у сучасній будівельній практиці є технологія екструзійного бетонного друку, яка дозволяє створювати стінові конструкції шляхом пошарового нанесення бетонної суміші відповідно до цифрової моделі будівлі.

Розвиток цієї технології безпосередньо пов'язаний із роботами Б. Хошневиса, який запропонував концепцію Contour Crafting - автоматизованої системи будівництва, що використовує комп'ютерно керовані роботи для формування конструкцій будівель [5]. На думку дослідника, автоматизація будівельних процесів дозволяє радикально скоротити тривалість будівництва та значно підвищити продуктивність праці у галузі.

У сучасних умовах на ринку адитивного будівництва формується коло технологічних лідерів, серед яких особливе місце займають компанії ICON (США) та COBOD International (Данія). Практичний досвід використання їхніх технологій демонструє поступовий перехід адитивного будівництва від демонстраційних проєктів до повноцінного комерційного використання. Наприклад, технологія ICON дозволила реалізувати масштабні житлові проєкти, де 3D-друк використовувався для будівництва цілих житлових кварталів. Відомим прикладом є житловий комплекс Wolf Ranch у штаті Техас, де за допомогою адитивних технологій було побудовано понад 100 житлових будинків.

Економічний аналіз подібних проєктів свідчить про значний потенціал адитивних технологій щодо підвищення ефективності будівельного виробництва. За даними досліджень, використання технологій 3D-друку дозволяє скоротити витрати будівництва приблизно на 20-35 % залежно від типу об'єкта та масштабів виробництва [11; 12]. Основними джерелами економії виступають скорочення трудових витрат, зменшення обсягів будівельних відходів та оптимізація використання матеріалів.

Не менш важливим економічним ефектом є скорочення тривалості будівництва. У традиційних умовах зведення несучих конструкцій житлового будинку може тривати декілька тижнів або навіть місяців. Використання адитивних технологій дозволяє скоротити цей період до кількох днів. Подібні результати підтверджуються дослідженнями М. Мотамеді, К. А. Агдама та С. Е. Мортазаві, які довели, що скорочення тривалості будівництва безпосередньо впливає на підвищення рентабельності інвестиційних проєктів у будівельній галузі [14].

Значний інтерес у сучасних дослідженнях викликає також питання структури витрат адитивного будівництва. На відміну від традиційних методів, де домінують витрати на робочу силу, адитивні технології передбачають істотне зменшення трудових витрат і зростання ролі капітальних інвестицій у обладнання та цифрову інфраструктуру. Як зазначають М. Адалудіс та Х. Б. Рока, застосування адитивних технологій дозволяє оптимізувати використання матеріалів та мінімізувати будівельні відходи, що суттєво підвищує економічну ефективність будівництва [11].

Важливим аспектом розвитку адитивних технологій є їхній вплив на структуру зайнятості у будівельній галузі. Дослідження М. А. Хоссейна, А. Жумабекової, С. Ч. Пола та Дж. Р. Кіма показують, що впровадження 3D-друку призводить до поступового скорочення потреби у низькокваліфікованій робочій силі та водночас формує попит на нові професії, пов'язані з програмуванням, обслуговуванням роботизованих систем та цифровим проєктуванням [17].

У ширшому макроекономічному контексті розвиток адитивного будівництва можна розглядати як прояв технологічної трансформації виробничих систем сучасної економіки. У доповідях Світового банку підкреслюється, що впровадження інноваційних виробничих технологій здатне істотно підвищити продуктивність галузей та сприяти структурній модернізації економіки [18].

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що адитивні технології мають значний потенціал трансформації будівельної галузі. Їхнє впро-

Таблиця 3

Порівняльна економічна ефективність адитивних та традиційних технологій будівництва

Показник	Традиційне будівництво	Адитивне будівництво
Тривалість будівництва житлового будинку	4–8 тижнів	3–5 днів
Кількість працівників	10–15 осіб	3–4 оператори
Частка трудових витрат у структурі вартості	40–50 %	10–20 %
Обсяг будівельних відходів	3–7 тон	мінімальний
Потенційне скорочення витрат	–	20–35 %

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 12; 14; 16]

вадження дозволяє підвищити продуктивність будівельного виробництва, скоротити витрати та зменшити негативний екологічний вплив будівельної діяльності. Водночас подальший розвиток адитивного будівництва потребує вирішення низки інституційних та економічних проблем, серед яких особливе значення мають формування нормативно-правової бази, розвиток інноваційної інфраструктури та забезпечення доступу підприємств до інвестиційних ресурсів.

Отже, результати дослідження підтверджують, що адитивні технології поступово формують нову технологічну парадигму будівництва, яка базується на інтеграції цифрового проєктування, автоматизованого виробництва та інноваційних матеріалів. У перспективі це може сприяти формуванню більш ефективної, екологічно орієнтованої та інноваційної моделі розвитку будівельної галузі.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати економічні детермінанти розвитку адитивних технологій у будівельній галузі та визначити ключові інвестиційні умови їх ефективного впровадження. У результаті встановлено, що поширення адитивного будівництва є закономірним етапом технологічної трансформації сучасної економіки, який відображає загальну тенденцію переходу до цифрових і автоматизованих виробничих систем. Адитивні технології формують нову виробничу парадигму будівництва, у межах якої інтегруються цифрове проєктування, роботизовані виробничі процеси та інноваційні будівельні матеріали.

Визначено, що розвиток адитивного будівництва зумовлюється комплексом взаємопов'язаних економічних факторів. До ключових макроекономічних передумов належать зростаючий попит на доступне житло, необхідність підвищення продуктивності будівельної галузі та посилення екологічних вимог до будівельного виробництва. На галузевому рівні важливим драйвером виступає цифровізація будівництва, зокрема поширення технологій BIM, роботизації та автоматизованих виробничих систем. На рівні підприємств впровадження адитивних технологій стимулюється економічними перевагами, пов'язаними зі скороченням трудових витрат, оптимізацією використання матеріалів і скороченням тривалості будівельного циклу.

Результати дослідження підтверджують, що адитивні технології мають значний потенціал підвищення

економічної ефективності будівельного виробництва. Зокрема, використання технологій 3D-друку дозволяє скоротити прямі витрати будівництва, зменшити обсяг будівельних відходів і підвищити продуктивність праці. Водночас специфічною особливістю адитивного будівництва є висока частка початкових інвестицій у обладнання та цифрову інфраструктуру, що зумовлює необхідність ретельного інвестиційного аналізу відповідних проєктів. У цьому контексті особливого значення набуває використання економічних індикаторів оцінювання ефективності інноваційних технологій, таких як чиста приведена вартість інвестицій, внутрішня норма дохідності та період окупності.

Разом із тим проведений аналіз засвідчив наявність певних обмежень розвитку адитивних технологій у будівельній галузі. До основних бар'єрів належать недостатній рівень стандартизації будівельних процесів, обмежена нормативно-правова база застосування 3D-друкованих конструкцій, а також значні капітальні витрати на впровадження відповідного обладнання. Крім того, важливим фактором є необхідність формування нових професійних компетенцій у сфері цифрового проєктування та управління автоматизованими будівельними системами.

Отже, результати дослідження підтверджують, що адитивні технології мають потенціал стати важливим елементом інноваційного розвитку будівельної галузі. Їх використання здатне сприяти підвищенню ефективності будівельного виробництва, оптимізації використання ресурсів та формуванню нової технологічної моделі розвитку галузі, орієнтованої на цифровізацію, автоматизацію та екологічну стійкість.

Подальші наукові дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на поглиблене вивчення економічних механізмів масштабного впровадження адитивних технологій у будівельній галузі. Особливу увагу доцільно приділити розробленню моделей оцінювання інвестиційної ефективності адитивного будівництва, аналізу впливу цих технологій на структуру будівельного ринку та формуванню інституційних умов їх поширення. Перспективним напрямом досліджень є також аналіз довгострокових економічних та екологічних ефектів використання адитивних технологій у будівництві, а також вивчення їхнього впливу на трансформацію ринку праці та систему підготовки професійних кадрів у будівельній галузі.

Бібліографічний список:

1. Schumpeter J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York : Harper & Brothers, 1942. 381 p.
2. McKinsey Global Institute. *Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity*. McKinsey & Company, 2017. 168 p. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution> (дата звернення: 02.03.2026)

3. Bos F. P., Wolfs R. J. M., Ahmed Z. Y., Salet T. A. M. Additive Manufacturing of Concrete in Construction: Potentials and Challenges of 3D Concrete Printing. *Virtual and Physical Prototyping*. 2016. Vol. 11, No. 3. P. 209–225. DOI: <https://doi.org/10.1080/17452759.2016.1209867>
4. De Schutter G., Lesage K., Mechtcherine V., Nerella V. N., Habert G., Agusti-Juan I. Vision of 3D Printing with Concrete – Technical, Economic and Environmental Potentials. *Cement and Concrete Research*. 2018. Vol. 112. P. 25–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cemconres.2018.06.001>
5. Khoshnevis B. Automated Construction by Contour Crafting – Related Robotics and Information Technologies. *Automation in Construction*. 2004. Vol. 13, No. 1. P. 5–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2003.08.012>
6. Hopkinson N., Hague R. J. M., Dickens P. M. (eds.). *Rapid Manufacturing: An Industrial Revolution for the Digital Age*. Chichester : John Wiley & Sons, 2006. 285 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/0470033991>
7. Wohlers Associates. *Wohlers Report 2023: 3D Printing and Additive Manufacturing Global State of the Industry*. Fort Collins : ASTM International, 2023. 425 p.
8. European Commission. *Supporting Digitalisation of the Construction Sector and SMEs: Including Building Information Modelling*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 146 p.
9. Forcael E., Morales C., Aguilar-Duque J. I., Rodríguez C., León-Albornoz V. Additive Manufacturing in the Construction Industry: A Systematic Review. *Automation in Construction*. 2025. Vol. 169. Art. 105864. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2024.105864>
10. OECD. *OECD Compendium of Productivity Indicators 2019*. Paris : OECD Publishing, 2019. 132 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/b2774f97-en>
11. Adaloudis M., Roca J. B. Sustainability Tradeoffs in the Built Environment: Additive Manufacturing in the Construction Industry. *Energy and Buildings*. 2021. Vol. 253. Art. 111534. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2021.111534>
12. Mohammad M., Masad E., Al-Ghamdi S. G. 3D Concrete Printing Sustainability: A Comparative Life Cycle Assessment. *Buildings*. 2020. Vol. 10, No. 12. Art. 245. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings10120245>
13. Nerella V. N., Krause M., Mechtcherine V. Practice-Oriented Buildability Criteria for Developing 3D-Printable Concretes in the Context of Digital Construction. *E3S Web of Conferences*. 2019. Vol. 97. Art. 02010 DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints201808.0441.v1>
14. Motamedi M., Aghdam K. A., Mortazavi S. E. Feasibility of Construction of Buildings with the 3D Printing Concrete from Different Methods Perspectives Focusing on Economic Evaluation. *AUT Journal of Civil Engineering*. 2023. Vol. 7, No. 1. P. 27–38. DOI: <https://doi.org/10.22060/ajce.2023.21785.5855>
15. ING Economics Department. *ConTech: Technology in Construction - Construction Sector Digitalising but Showing Little Industrialisation*. Amsterdam : ING, 2019. 18 p.
16. Kucher R., Liaposhchenko O., Oliinyk O. Additive Technologies in Modern Construction Production: Technical, Economic and Organizational Aspects. *Cutting & Tools in Technological System*. 2024. Vol. 101. P. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7405.2024.101.10>
17. Hossain M. A., Zhumabekova A., Paul S. C., Kim J. R. A Review of 3D Printing in Construction and its Impact on the Labor Market. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 20. Art. 8492. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208492>
18. World Bank. *Productivity Revisited: Shifting Paradigms in Analysis and Policy*. Washington, DC : World Bank, 2018. 222 p. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1334-4>

References:

1. Schumpeter J. A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers, 381 p.
2. McKinsey Global Institute. *Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity*. McKinsey & Company. 168 p. (2017). Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution> (accessed: 02.03.2026)
3. Bos F. P., Wolfs R. J. M., Ahmed Z. Y., Salet T. A. M. (2016) Additive Manufacturing of Concrete in Construction: Potentials and Challenges of 3D Concrete Printing. *Virtual and Physical Prototyping*. Vol. 11, No. 3, pp. 209–225. DOI: <https://doi.org/10.1080/17452759.2016.1209867>
4. De Schutter G., Lesage K., Mechtcherine V., Nerella V. N., Habert G., Agusti-Juan I. (2018) Vision of 3D Printing with Concrete – Technical, Economic and Environmental Potentials. *Cement and Concrete Research*. Vol. 112, pp. 25–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cemconres.2018.06.001>
5. Khoshnevis B. (2004) Automated Construction by Contour Crafting – Related Robotics and Information Technologies. *Automation in Construction*, Vol. 13, No. 1, pp. 5–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2003.08.012>
6. Hopkinson N., Hague R. J. M., Dickens P. M. (eds.) (2006) *Rapid Manufacturing: An Industrial Revolution for the Digital Age*. Chichester: John Wiley & Sons, 285 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/0470033991>
7. Wohlers Associates. (2023) *Wohlers Report 2023: 3D Printing and Additive Manufacturing Global State of the Industry*. Fort Collins: ASTM International, 425 p.
8. European Commission. (2021) *Supporting Digitalisation of the Construction Sector and SMEs: Including Building Information Modelling*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 146 p.
9. Forcael E., Morales C., Aguilar-Duque J. I., Rodríguez C., León-Albornoz V. (2025) Additive Manufacturing in the Construction Industry: A Systematic Review. *Automation in Construction*, Vol. 169, Art. 105864. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2024.105864>
10. OECD. (2019) *OECD Compendium of Productivity Indicators 2019*. Paris: OECD Publishing, 132 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/b2774f97-en>
11. Adaloudis M., Roca J. B. (2021) Sustainability Tradeoffs in the Built Environment: Additive Manufacturing in the Construction Industry. *Energy and Buildings*, Vol. 253, Art. 111534. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2021.111534>
12. Mohammad M., Masad E., Al-Ghamdi S. G. (2020) 3D Concrete Printing Sustainability: A Comparative Life Cycle Assessment. *Buildings*, Vol. 10, No. 12, Art. 245. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings10120245>
13. Nerella V. N., Krause M., Mechtcherine V. (2019) Practice-Oriented Buildability Criteria for Developing 3D-Printable Concretes in the Context of Digital Construction. *E3S Web of Conferences*, Vol. 97, Art. 02010

14. Motamedi M., Aghdam K. A., Mortazavi S. E. (2023) Feasibility of Construction of Buildings with the 3D Printing Concrete from Different Methods Perspectives Focusing on Economic Evaluation. *AUT Journal of Civil Engineering*, Vol. 7, No. 1, pp. 27–38. DOI: <https://doi.org/10.22060/ajce.2023.21785.5855>
15. ING Economics Department. (2019) *ConTech: Technology in Construction – Construction Sector Digitalising but Showing Little Industrialisation*. Amsterdam: ING, 18 p.
16. Kucher R., Liaposhchenko O., Oliinyk O. (2024) Additive Technologies in Modern Construction Production: Technical, Economic and Organizational Aspects. *Cutting & Tools in Technological System*, Vol. 101, pp. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7405.2024.101.10>
17. Hossain M. A., Zhumabekova A., Paul S. C., Kim J. R. (2020) A Review of 3D Printing in Construction and its Impact on the Labor Market. *Sustainability*, Vol. 12, No. 20, Art. 8492. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208492>
18. World Bank. (2018) *Productivity Revisited: Shifting Paradigms in Analysis and Policy*. Washington, DC: World Bank, 222 p. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1334-4>

Дата надходження статті: 04.03.2026

Дата прийняття статті: 23.03.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 657.6:005.6(477)

JEL M42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-13>**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

Гришук Г.В.

доктор філософії з обліку та оподаткування,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9532-7265>

Hanna Hryshchuk

State Tax University

Дружинська Н.С.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9787-0488>

Nataliia Druzhynska

State Tax University

ДЕТЕРМІНАНТИ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ КОНТРОЛЮ ТА РИНКОВИХ ПОКАЗНИКІВ

DETERMINANTS OF AUDIT QUALITY IN UKRAINE: ANALYSIS BASED ON QUALITY CONTROL RESULTS AND MARKET INDICATORS

Анотація. У статті досліджено детермінанти якості аудиторських послуг в Україні на основі поєднання теоретичних підходів та емпіричних даних ринку. Проаналізовано структурні характеристики ринку аудиторських послуг, зокрема динаміку вартості, рівень концентрації, диференціацію клієнтів та результати зовнішнього контролю якості. Обґрунтовано, що якість аудиту формується під впливом інституційних, ринкових, професійних та організаційних чинників, які перебувають у взаємодії. Встановлено залежність між вартістю аудиторських послуг та рівнем їх якості як відображення складності аудиторських процедур. Розроблено систему детермінант якості аудиту та запропоновано аналітичну модель їх взаємозв'язку. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого економетричного аналізу якості аудиторських послуг та вдосконалення механізмів регулювання аудиторської діяльності.

Ключові слова: якість аудиторських послуг, аудит, детермінанти якості, аудиторський ринок, інституційний контроль, фінансова звітність, аудиторська діяльність.

Abstract. Purpose. The purpose of the article is to investigate the determinants of audit quality in Ukraine based on a combination of theoretical approaches and empirical market data, as well as to identify key factors influencing audit quality in the context of structural transformations in the audit services market. **Methods.** The methodological framework is based on a combination of institutional, systemic, and analytical approaches. The study employs methods of statistical analysis, comparison, generalization, and economic interpretation of data. The empirical basis includes official reports on the audit services market, reflecting structural characteristics, pricing dynamics, and quality control results. **Results.** The study reveals that the audit services market in Ukraine is characterized by structural transformation, manifested in increasing service costs, market concentration, and differentiation across client segments. It is established that audit quality varies significantly depending on the category of clients, with the highest quality observed in public interest entities. The analysis confirms a relationship between audit fees and audit quality, reflecting the complexity and depth of audit procedures. A system of key determinants of audit quality is developed, including institutional, market, professional, and organizational factors. **Scientific novelty.** The scientific novelty lies in the integration of theoretical and empirical approaches to the assessment of audit quality, as well as in the development of a comprehensive system of determinants that reflects the multidimensional nature of audit quality within the context of a transforming market environment. **Practical significance.** The results of the study can be used to improve regulatory mechanisms in the audit sphere, enhance quality control systems, and support decision-making by stakeholders involved in the audit process. The proposed analytical framework can serve as a basis for further empirical and econometric research. **Conclusions.** Audit quality is a complex and dynamic economic category formed through the interaction of multiple factors.

Its level depends on the balance between regulatory pressure, market incentives, and professional capabilities of auditors. The findings highlight the need for a comprehensive approach to audit quality assessment and provide a foundation for future quantitative research.

Keywords: *audit quality, auditing, determinants of audit quality, audit market, institutional control, financial reporting, audit activity.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації фінансових ринків та посилення вимог до прозорості фінансової звітності проблема забезпечення високої якості аудиторських послуг набуває ключового значення. Аудит виступає не лише інструментом підтвердження достовірності фінансової інформації, але й важливим елементом формування довіри між економічними агентами, зниження інформаційної асиметрії та мінімізації фінансових ризиків [4]. Водночас результати моніторингу ринку аудиторських послуг в Україні свідчать про наявність системних викликів, зокрема пов'язаних із якістю виконання аудиторських завдань, концентрацією ринку та неоднорідністю практик аудиторської діяльності [2].

Особливої актуальності набуває дослідження факторів, що визначають якість аудиту в умовах зростання вартості послуг та структурних змін на ринку, включаючи зменшення кількості суб'єктів аудиторської діяльності при одночасному збільшенні обсягу ринку [2]. У науковій літературі підкреслюється, що якість аудиту формується під впливом сукупності інституційних, організаційних та поведінкових чинників, серед яких важливу роль відіграють професійна компетентність аудиторів, незалежність та ефективність системи зовнішнього контролю [8].

Таким чином, виникає необхідність комплексного аналізу детермінант якості аудиторських послуг із урахуванням як ринкових характеристик, так і результатів контролю якості, що має важливе значення для підвищення ефективності регулювання аудиторської діяльності та забезпечення сталого розвитку фінансової системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика якості аудиторських послуг у сучасній економічній науці розглядається як складне міждисциплінарне явище, що перебуває на перетині інституційної теорії, теорії агентських відносин та концепції інформаційної асиметрії. У цьому контексті якість аудиту постає не лише як технічна характеристика перевірки фінансової звітності, а як категорія, що відображає рівень довіри в економічній системі та ступінь узгодженості інтересів економічних суб'єктів. Як зазначають В. Р. Кнечел, Г. В. Крішнан, М. Певзнер, Л. Б. Шефчик та У. К. Велурі, якість аудиту визначається здатністю аудитора виявляти та розкривати суттєві викривлення, що є функцією професійної компетентності та інституційного середовища [8].

Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до оцінювання якості аудиту здійснили М. Дефон та Дж. Чжан, які розглядають її як результат взаємодії ринкових стимулів, репутаційних механізмів і регуляторних обмежень [4]. У свою чергу, Б. Е. Крістенсен, С. М. Гловер, Т. С. Омер та М. К. Шеллі акцентують увагу на суб'єктивному сприйнятті якості аудиту користувачами фінансової звітності, що свідчить про її онтологічну багатовимірність [3]. Дослідження А. Ейліфсена, Ф. Кінсердала, В. Ф. Мессіє та Т. Е. МакКі поглиблюють розуміння детермінант якості, підкреслюючи роль

внутрішніх процедур контролю та професійної експертизи аудиторів [5].

Інституційний аспект забезпечення якості аудиту розкривається у працях міжнародних організацій, зокрема IAASB та IFAC, де якість трактується як результат функціонування цілісної системи стандартів, нагляду та етичних норм [6; 7]. Водночас органи нагляду, такі як PCAOB, пропонують систему індикаторів якості аудиту, що дозволяє перейти від абстрактного розуміння до її кількісної оцінки [11]. Світовий банк також наголошує на важливості інституційної спроможності регуляторів для забезпечення належного рівня якості аудиту [14].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із впливом корпоративного управління на якість аудиту. П. Велте доводить, що ефективні аудиторські комітети підвищують рівень незалежності аудиторів та якість фінансового контролю [13], тоді як Л.-П. Сіруа, Ж. Беда та П. Бера підкреслюють значення ключових питань аудиту як інструменту підвищення інформативності аудиторських звітів [12]. У дослідженні К. С. Леннокса, С. Ву та Т. Чжана аналізується вплив ротатії аудиторів, що демонструє складність взаємозв'язку між незалежністю та ефективністю аудиту [9]. Тахір Х. та Азіз А. Р. обґрунтовують значущість галузевої спеціалізації як фактора підвищення якості аудиту [10], тоді як Ю. Чжао та К. Є акцентують увагу на ролі корпоративного управління в умовах ринків, що розвиваються [15].

Важливе значення для дослідження мають емпіричні матеріали, представлені у звітах ОСНАД, які відображають структурні характеристики ринку аудиторських послуг в Україні, результати контролю якості та динаміку розвитку аудиторської діяльності [1; 2]. Ці дані дозволяють здійснити прикладний аналіз якості аудиту та її детермінант у національному контексті.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, слід констатувати наявність невирішених аспектів досліджуваної проблеми. По-перше, у більшості робіт якість аудиту розглядається або на теоретичному рівні, або в межах вузьких емпіричних моделей, що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про її багатовимірну природу. По-друге, недостатньо дослідженим залишається взаємозв'язок між структурними характеристиками ринку аудиторських послуг та результатами зовнішнього контролю якості. По-третє, відсутні комплексні підходи, які поєднують інституційні, ринкові та професійні детермінанти у єдиній аналітичній моделі.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у поглибленому дослідженні детермінант якості аудиторських послуг на основі інтеграції теоретичних підходів та емпіричних даних, що дозволить не лише уточнити існуючі наукові положення, але й сформувати нові підходи до оцінювання та забезпечення якості аудиту в умовах трансформації економічного середовища.

Метою статті є комплексне дослідження детермінант якості аудиторських послуг в Україні на основі поєднання теоретичних підходів та емпіричних даних

ринку, зокрема результатів зовнішнього контролю якості й структурних характеристик аудиторської діяльності, з метою виявлення ключових факторів впливу та обґрунтування напрямів підвищення ефективності аудиту в умовах сучасних трансформацій фінансової системи.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні інституціонального, системного та аналітико-емпіричного підходів до оцінювання якості аудиторських послуг. Емпіричну базу становлять офіційні звіти ОСНАД, що відображають структурні параметри ринку, результати контролю якості та дисциплінарну практику. У межах дослідження застосовано методи статистичного аналізу, порівняння, узагальнення та економіко-логічної інтерпретації даних. Теоретичний рівень базується на концепціях інформаційної асиметрії, агентських відносин і довіри як економічної категорії, що дозволяє розкрити природу якості аудиту як інтегрованого інституту фінансової системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якість аудиторських послуг у сучасній економічній системі виступає інтегральною характеристикою ефективності фінансового контролю, що формується під впливом сукупності інституційних, ринкових та професійних факторів. У цьому контексті аналіз детермінант якості аудиту потребує поєднання теоретичних підходів із емпіричними даними, що дозволяє виявити не лише описові характеристики, але й причинно-наслідкові зв'язки між структурою ринку та рівнем якості аудиторських послуг.

Результати узагальнення статистичних даних дозволяють констатувати, що ринок аудиторських послуг України у 2021–2025 роках перебуває у фазі структурної трансформації, що проявляється у зростанні вартості послуг при відносній стабільності їх кількості.

Аналіз даних таблиці 1 свідчить про наявність асиметрії між динамікою кількісних та вартісних показників ринку. Зокрема, приріст загальної вартості ринку на 43,2 % при майже незмінній кількості послуг (1,4 %) вказує на якісні зміни у структурі аудиторської діяльності. Це означає, що зростання ринку зумовлене не розширенням обсягів, а підвищенням вартості аудиторських послуг.

Такий тренд може мати подвійне трактування. З одного боку, він свідчить про ускладнення аудиторських процедур, посилення вимог до перевірок та зростання ролі аудиту в економіці. З іншого боку, це може бути наслідком концентрації ринку, коли зменшення кількості суб'єктів аудиторської діяльності (-14,3 %) призводить до підвищення цін через обмеження конкуренції. Таким чином, структурна трансформація ринку

створює передумови як для підвищення якості аудиту, так і для потенційних ризиків монополізації.

Подальший аналіз ринку аудиторських послуг доцільно здійснювати з урахуванням сегментації клієнтів, оскільки саме диференціація попиту формує неоднорідність якості аудиту. У сучасних умовах аудиторські послуги не є уніфікованим продуктом, а набувають рис диференційованого інтелектуального сервісу, рівень якого визначається складністю об'єкта перевірки, регуляторними вимогами та рівнем ризиків фінансової звітності. Відповідно, якість аудиту варіюється залежно від категорії підприємств, що виступають замовниками таких послуг.

Особливу роль у цьому контексті відіграють підприємства, що становлять суспільний інтерес (ПСІ), для яких встановлено підвищені вимоги до прозорості, розкриття інформації та обов'язковості аудиту. Це зумовлює необхідність застосування більш складних аудиторських процедур, залучення висококваліфікованих фахівців та дотримання жорсткіших стандартів контролю якості. У свою чергу, сегмент малих та мікропідприємств характеризується спрощеними підходами до аудиту, що обумовлено як меншим рівнем регуляторного тиску, так і обмеженими фінансовими можливостями клієнтів.

Таким чином, ринок аудиторських послуг набуває ознак стратифікованої системи, у межах якої якість аудиту формується як функція інституційної значущості клієнта, рівня ризику та економічної доцільності проведення аудиту. Це дозволяє зробити припущення про наявність прямого зв'язку між вартістю аудиторських послуг та їх якістю, що може бути емпірично перевірено на основі відповідних показників. У зв'язку з цим доцільним є проведення коефіцієнтного аналізу, який дозволяє оцінити співвідношення між вартісними та кількісними характеристиками аудиторських послуг у різних сегментах ринку.

Дані таблиці 2 демонструють фундаментальну диспропорцію між структурою попиту та вартості аудиторських послуг. Зокрема, підприємства, що становлять суспільний інтерес, формують лише 8,4 % загальної кількості послуг, проте забезпечують понад 38 % їх вартості. Це свідчить про значно вищу складність аудиту у цьому сегменті, а також про більш жорсткі регуляторні вимоги.

Індекс вартості, що у 9,6 разів перевищує аналогічний показник для малих підприємств, дозволяє інтерпретувати вартість як проксі-показник якості аудиту. Відповідно, можна зробити висновок, що якість аудиту є функцією складності об'єкта перевірки та рівня регуляторного контролю.

Таблиця 1

Інтегральна оцінка структурних змін ринку аудиторських послуг в Україні (2021–2025 рр.)

Показник	2021	2024/2025	Темп зростання, %	Економічна інтерпретація
Загальна вартість ринку, млрд грн	3,3838	4,8469	+43,2	Розширення ринку та підвищення попиту на аудит
Кількість послуг, тис.	30,606	31,036	+1,4	Стабільність попиту при зростанні вартості
Середня вартість послуги, тис. грн	110,6	156,2	+41,3	Зростання складності аудиту або інфляційний ефект
Кількість САД	893*	765	-14,3	Консолідація ринку
Кількість аудиторів	2713	2757	+1,6	Стабільність кадрового потенціалу

Джерело: розраховано авторами за [2]

Таблиця 2

Коефіцієнтна оцінка якості аудиторських послуг за сегментами ринку

Показник	ПСІ	Середні	Малі/мікро	Інші
Частка у вартості ринку, %	38,1	17,3	23,5	21,1
Частка у кількості послуг, %	8,4	8,4	49,4	33,8
Середня вартість послуги, тис. грн	710	236	74	107
Індекс вартості (відносно малих =1)	9,6	3,2	1,0	1,4
Імплицитний рівень якості	Високий	Середній	Низький	Змішаний

Джерело: узагальнено за [2]

Причинно-наслідковий зв'язок тут полягає у тому, що підвищені вимоги до ПСІ стимулюють аудиторів застосовувати більш складні процедури, що підвищує як вартість, так і якість аудиту. Водночас у сегменті малих підприємств спостерігається зворотна ситуація: висока частка послуг при низькій вартості вказує на стандартизацію та потенційно нижчий рівень якості.

Систематизація факторів, що впливають на якість аудиторських послуг, потребує переходу від фрагментарного опису окремих характеристик до формування цілісної концептуальної моделі детермінант. У сучасній економічній науці якість аудиту розглядається як результат взаємодії різнорівневих чинників, що функціонують у межах інституційного середовища та ринкової структури. Відповідно, аналіз якості аудиту має базуватися на міждисциплінарному підході, який поєднує положення теорії агентських відносин, інституціональної економіки та теорії організації.

З огляду на це, доцільно розглядати детермінанти якості аудиту не ізольовано, а як взаємопов'язану систему, у якій кожен фактор не лише безпосередньо впливає на результат аудиту, але й опосередковано модифікує дію інших чинників. Наприклад, посилення інституційного контролю здатне підвищувати вимоги до професійної компетентності аудиторів, що, у свою чергу, впливає на структуру ринку та рівень конкуренції. Аналогічно, зміни у ринковій концентрації можуть визначати поведінкові моделі аудиторських фірм, формуючи стимули до інвестування у якість або, навпаки, до її мінімізації.

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку між ринковими та інституційними детермінантами, оскільки саме їхня синергія визначає фактичний рівень якості аудиторських послуг. У цьому контексті якість аудиту може розглядатися як функція рівноваги між регуляторним тиском, ринковими стимулами та професійними стандартами. Такий підхід дозволяє не лише

ідентифікувати ключові фактори впливу, але й сформулювати аналітичну основу для подальшого моделювання якості аудиту.

Узагальнення теоретичних положень та емпіричних результатів, отриманих у ході дослідження, дає можливість побудувати інтегровану систему детермінант якості аудиторських послуг, яка відображає їх багатовимірну природу та складність взаємозв'язків.

Аналіз таблиці 3 дозволяє зробити висновок, що якість аудиту не є результатом дії одного фактора, а формується як системний ефект взаємодії інституційних, ринкових, професійних та організаційних детермінант. Така багатовимірність зумовлює необхідність розглядати якість аудиторських послуг як складну економічну категорію, що функціонує у межах динамічної рівноваги між зовнішнім регулюванням і внутрішніми стимулами суб'єктів аудиторської діяльності.

Передусім інституційні фактори, зокрема механізми зовнішнього контролю якості та нормативне регулювання, виступають базисом формування якісного аудиторського середовища. Посилення наглядових функцій, стандартизація процедур та впровадження міжнародних стандартів створюють умови для підвищення прозорості та відповідальності аудиторів. Водночас емпіричні дані свідчать, що наявність порушень у результатах перевірок вказує на неповну ефективність існуючих інституційних механізмів, що зумовлює потребу їх подальшого вдосконалення.

Ринкові фактори формують економічну мотивацію аудиторських фірм і визначають поведінкові стратегії учасників ринку. Зростання вартості аудиторських послуг у поєднанні зі скороченням кількості суб'єктів аудиторської діяльності свідчить про тенденцію до концентрації ринку. Така ситуація має амбівалентний характер: з одного боку, великі аудиторські фірми мають більше ресурсів для забезпечення високої якості, включаючи інвестиції у технології та підвищення кваліфікації персоналу; з іншого – зниження рівня кон-

Таблиця 3

Система детермінант якості аудиторських послуг: інтеграція теорії та емпіричних даних

Група факторів	Конкретні змінні	Теоретичне обґрунтування	Емпіричне підтвердження
Інституційні	Контроль якості, регулювання	Якість як функція зовнішнього нагляду та стандартів	Наявність порушень за результатами перевірок
Ринкові	Концентрація, ціни	Репутаційна конкуренція та цінові стимули	Зростання вартості послуг та скорочення САД
Професійні	Кваліфікація, спеціалізація	Теорія людського капіталу	Вища вартість послуг у сегменті ПСІ
Організаційні	Структура аудиторських фірм	Теорія організації та внутрішнього контролю	Домінування великих аудиторських структур
Управлінські	Аудиторські комітети	Теорія корпоративного управління	Вплив на якість контролю та незалежність аудиту

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–2; 4–8; 10; 13]

курентції може послаблювати стимули до підтримання високих стандартів якості.

Професійні фактори, зокрема рівень кваліфікації аудиторів та їх галузева спеціалізація, відіграють ключову роль у формуванні якості аудиту. Високий рівень професійної компетентності дозволяє аудиторам ефективніше ідентифікувати ризики та застосовувати більш складні процедури перевірки. Водночас спеціалізація сприяє глибшому розумінню специфіки діяльності клієнтів, що підвищує точність аудиторських висновків. У цьому контексті якість аудиту безпосередньо залежить від інвестицій у людський капітал.

Організаційні фактори відображають внутрішню структуру аудиторських фірм та ефективність систем внутрішнього контролю. Великі аудиторські компанії, як правило, мають більш розвинені процедури контролю якості, що забезпечує вищий рівень стандартизації та надійності аудиту. Водночас малі аудиторські фірми можуть бути більш гнучкими, але менш здатними забезпечити комплексний контроль якості, що створює потенційні ризики для достовірності результатів аудиту.

Особливу увагу слід приділити управлінським факторам, зокрема ролі аудиторських комітетів, які виступають інституційним механізмом контролю за діяльністю аудиторів. Наявність ефективних аудиторських комітетів підвищує рівень незалежності аудиту та сприяє зменшенню інформаційної асиметрії між менеджментом і зовнішніми користувачами фінансової звітності. Це, у свою чергу, позитивно впливає на якість аудиту та довіру до його результатів.

Додатково слід зазначити, що взаємодія зазначених факторів має синергетичний характер. Наприклад, посилення інституційного контролю стимулює аудиторські фірми до підвищення професійного рівня персоналу, що впливає на їх конкурентні позиції на ринку. У свою чергу, зміни у ринковій структурі можуть визначати ефективність реалізації регуляторних механізмів. Таким чином, якість аудиту формується як результат комплексної взаємодії різнорівневих факторів, а не як наслідок ізольованого впливу окремих чинників.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що якість аудиторських послуг є динамічною категорією, яка відображає стан рівноваги між регуляторним середовищем, ринковими стимулами та професійними характеристиками аудиторської діяльності. Це дозволяє розглядати її як індикатор ефективності функціонування фінансової системи в цілому та підкреслює необхідність подальших досліджень, спрямованих на кількісне вимірювання впливу окремих детермінант.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати детермінанти якості аудиторських послуг в Україні на основі поєднання теоретичних підходів та емпіричних даних ринку. Узагальнення результатів свідчить, що якість аудиту є багатовимірною економічною категорією, яка формується під впливом інституційних, ринкових, професійних та організаційних чинників, що перебувають у тісній взаємодії.

Встановлено, що сучасний розвиток ринку аудиторських послуг характеризується структурною трансформацією, яка проявляється у зростанні вартості послуг при відносній стабільності їх кількості, а також у скороченні кількості суб'єктів аудиторської діяльності. Така динаміка свідчить про процеси концентрації ринку, що створюють як передумови для підвищення якості аудиту за рахунок укрупнення аудиторських структур, так і ризики зниження конкурентного тиску.

Доведено, що якість аудиторських послуг суттєво диференціюється залежно від категорії клієнтів. Найвищий рівень якості спостерігається у сегменті підприємств, що становлять суспільний інтерес, що зумовлено підвищеними регуляторними вимогами, складністю аудиторських процедур та значним рівнем ризиків. Водночас у сегменті малих і мікропідприємств виявлено тенденцію до стандартизації аудиту, що може обмежувати глибину перевірки та впливати на якість її результатів.

Обґрунтовано, що вартість аудиторських послуг може розглядатися як непрямий індикатор їх якості, оскільки відображає рівень складності аудиторських процедур, обсяг залучених ресурсів та професійний рівень виконавців. Водночас цей показник не є універсальним і потребує врахування інституційного контексту та специфіки ринку.

Особливу роль у забезпеченні якості аудиту відіграє система зовнішнього контролю, яка виступає ключовим елементом інституційного середовища. Виявлені у ході дослідження недоліки у результатах перевірок свідчать про необхідність подальшого вдосконалення механізмів нагляду, підвищення їх ефективності та посилення відповідальності суб'єктів аудиторської діяльності.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що якість аудиторських послуг формується у межах складної системи взаємодії різнорівневих факторів і може розглядатися як індикатор ефективності функціонування фінансової системи в цілому.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісне моделювання впливу окремих детермінант на якість аудиторських послуг із використанням економетричних методів, що дозволить оцінити силу та напрям їх впливу. Особливий інтерес становить аналіз взаємозв'язку між концентрацією ринку та якістю аудиту, а також дослідження ролі цифрових технологій у трансформації аудиторської діяльності.

Перспективним напрямом є також поглиблене вивчення поведінкових аспектів діяльності аудиторів, зокрема впливу професійної етики, мотивації та організаційної культури на якість аудиту. Крім того, важливим є порівняльний аналіз національних та міжнародних практик забезпечення якості аудиту з метою адаптації найкращих світових підходів до умов українського ринку.

Реалізація зазначених напрямів досліджень сприятиме формуванню більш ефективної системи забезпечення якості аудиторських послуг та підвищенню рівня довіри до фінансової інформації у сучасній економіці.

Бібліографічний список:

1. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. Звіт про стан аудиторської діяльності в Україні за період 01 липня 2024 року – 30 червня 2025 року. Київ, 2025. URL: <https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/Zvit-pro-stan-rynku-2025-final.pdf>
2. Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю. Звіт з моніторингу якості ринку аудиторських послуг та конкуренції за період 01 січня 2021 року – 30 червня 2025 року. Київ, 2025. URL: <https://www.apob.org.ua>
3. Christensen B. E., Glover S. M., Omer T. C., Shelley M. K. Understanding audit quality: Insights from audit professionals and investors. *Contemporary Accounting Research*. 2016. Ed. 4, Vol. 33. P. 1648-1684. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12212>
4. DeFond M., Zhang J. A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*. 2014. Vol. 58, № 2–3. P. 275-326. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.002>
5. Eilifsen A., Kinserdal F., Messier W. F., McKee T. E. An Exploratory Study into the Use of Audit Data Analytics on Audit Engagements. *Accounting Horizons*. 2020. Vol. 34, No. 4. P. 75–103. DOI: <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-19-121>
6. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Framework for audit quality: Key elements that create an environment for audit quality. New York, 2020. URL: <https://www.iaasb.org/publications/framework-audit-quality>
7. International Federation of Accountants (IFAC). Enhancing audit quality in the public interest. New York, 2021. URL: <https://www.ifac.org>
8. Knechel W. R., Krishnan G. V., Pevzner M., Shefchik L. B., Velury U. K. Audit quality: Insights from the academic literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2013. Vol. 32, № 1. P. 385–421. DOI: <https://doi.org/10.2308/ajpt-50350>
9. Lennox C. S., Wu X., Zhang T. Does mandatory rotation of audit partners improve audit quality? *The Accounting Review*. 2014. Vol. 89, № 5. P. 1775–1803. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr-50800>
10. Tahir H., Aziz A. R. Impact of Auditor's Industry Specialization on Audit Quality: Empirical Analysis From Listed Companies From Pakistan. SSRN, 2024. 34 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4892781>
11. Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). Audit quality indicators. Washington, 2020. URL: <https://pcaobus.org>
12. Sirois L.-P., Bédard J., Bera P. The Informational Value of Key Audit Matters in the Auditor's Report: Evidence from an Eye-Tracking Study. *Accounting Horizons*. 2018. Vol. 32, № 2. P. 141–162. DOI: <https://doi.org/10.2308/acch-52047>
13. Velte P. The impact of audit committee characteristics on audit quality: A literature review. *Corporate Ownership & Control*. 2020. Vol. 17, № 2.
14. World Bank. Enhancing audit quality and reporting: Policy recommendations. Washington, 2021. URL: <https://www.worldbank.org>
15. Zhao Y., Ye K. Audit quality and corporate governance: Evidence from emerging markets. *Emerging Markets Review*. 2023. Vol. 55.

References:

1. Orhan suspilnoho nahliadu za audytorskoïu diialnistiu. (2025). *Zvit pro stan audytorskoï diialnosti v Ukraini za period 01 lypnia 2024 roku – 30 chervnia 2025 roku* [Report on the state of audit activity in Ukraine for the period July 1, 2024 – June 30, 2025]. Available at: <https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/Zvit-pro-stan-rynku-2025-final.pdf>
2. Orhan suspilnoho nahliadu za audytorskoïu diialnistiu. (2025). *Zvit z monitorynhu yakosti rynku audytorskykh posluh ta konkurentsii za period 01 sichnia 2021 roku – 30 chervnia 2025 roku* [Report on monitoring the quality of the audit services market and competition for the period January 1, 2021 – June 30, 2025]. Available at: <https://www.apob.org.ua>
3. Christensen, B. E., Glover, S. M., Omer, T. C., Shelley, M. K. (2016). Understanding audit quality: Insights from audit professionals and investors. *Contemporary Accounting Research*, no. (4 (33)), pp. 1648-1684. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12212>
4. DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, no. (58 (2–3)), pp. 275-326. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.002>
5. Eilifsen, A., Kinserdal, F., Messier, W. F., & McKee, T. E. (2020). An Exploratory Study into the Use of Audit Data Analytics on Audit Engagements. *Accounting Horizons*, no. 34(4), pp. 75–103. DOI: <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-19-121>
6. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2020). *Framework for audit quality: Key elements that create an environment for audit quality*. Available at: <https://www.iaasb.org/publications/framework-audit-quality>
7. International Federation of Accountants (IFAC). (2021). *Enhancing audit quality in the public interest*. Available at: <https://www.ifac.org>
8. Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). Audit quality: Insights from the academic literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, no. (32(1)), pp. 385–421. DOI: <https://doi.org/10.2308/ajpt-50350>
9. Lennox, C. S., Wu, X., & Zhang, T. (2014). Does mandatory rotation of audit partners improve audit quality? *The Accounting Review*, no. (89(5)), pp. 1775–1803. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr-50800>
10. Tahir, H., Aziz, A. R. (2024). Impact of Auditor's Industry Specialization on Audit Quality: Empirical Analysis From Listed Companies From Pakistan, SSRN. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4892781>
11. Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). (2020). *Audit quality indicators*. Available at: <https://pcaobus.org>
12. Sirois, L.-P., Bédard, J., Bera, P. (2018). The Informational Value of Key Audit Matters in the Auditor's Report: Evidence from an Eye-Tracking Study. *Accounting Horizons*, no. (32 (2)), pp. 141–162. DOI: <https://doi.org/10.2308/acch-52047>
13. Velte, P. (2020). The impact of audit committee characteristics on audit quality: A literature review. *Corporate Ownership & Control*, no. 17(2).
14. World Bank. (2021). *Enhancing audit quality and reporting: Policy recommendations*. Available at: <https://www.worldbank.org>
15. Zhao, Y., & Ye, K. (2023). Audit quality and corporate governance: Evidence from emerging markets. *Emerging Markets Review*, no. 55.

Дата надходження статті: 31.03.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 351/354:004.92:316.77

JEL H11, L63

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-14>**Краля В.Г.**кандидат економічних наук,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0990-0788>**Viktoriia Kralia**

State Biotechnological University

Гіржева О.М.доктор економічних наук,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4548-3512>**Olga Girzheva**

State Biotechnological University

Міненко С.І.докторка філософії з менеджменту,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3033-1911>**Sofia Minenko**

State Biotechnological University

ПРОЗОРІСТЬ ТА ДОВІРА В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ: РОЛЬ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ І ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ

TRANSPARENCY AND TRUST IN THE ENVIRONMENT OF ELECTRONIC GOVERNMENT: THE ROLE OF PUBLIC COMMUNICATIONS AND GOVERNMENT INSTITUTIONS

Анотація. У статті досліджено вплив електронного урядування на забезпечення прозорості діяльності державних інституцій та формування довіри громадян. Обґрунтовано актуальність цифровізації публічного управління як ключового чинника підвищення відкритості, підзвітності та ефективності державних послуг. Визначено роль публічних комунікацій як стратегічного механізму взаємодії між державою і суспільством в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано інструменти електронної демократії, міжнародні практики впровадження е-урядування та основні виклики, пов'язані з кібербезпекою, цифровою нерівністю та інституційною спроможністю. Доведено, що ефективність електронного урядування залежить від рівня цифрової грамотності населення, якості комунікацій та довіри до державних інститутів. Запропоновано напрями вдосконалення державної політики у сфері цифрового урядування з урахуванням сучасних викликів.

Ключові слова: електронне урядування, прозорість, довіра, публічні комунікації, відкриті дані, е-демократія.

Abstract. Introduction. In the context of rapid digital transformation, electronic government has become a fundamental mechanism for redefining the relationship between the state and society. Transparency and trust are increasingly recognized as critical prerequisites for effective governance, yet many countries continue to face a crisis of public confidence caused by bureaucratic inefficiency, limited accountability, and insufficient openness. **Purpose.** The purpose of this article is to examine the role of e-government in enhancing transparency and building public trust, as well as to determine the significance of public communications and institutional capacity in ensuring effective interaction between government and citizens. **Methods.** The research is based on a combination of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis for conceptual generalization, comparative analysis to distinguish traditional and digital governance models, a systems approach to examine e-government as an integrated phenomenon, and statistical analysis of international indices measuring trust and digital development. **Results.** The findings demonstrate that e-government significantly contributes to transparency by enabling open data access, reducing administrative barriers, and improving service delivery. Digital tools facilitate citizen engagement through feedback mechanisms, participatory platforms, and e-democracy instruments. At the same time, the study reveals that technology alone does not automatically generate trust; it must be supported by ethical governance, effective communication strategies, and inclusive policies. The analysis of international practices highlights the importance of user-centered design, institutional trust, and data governance frameworks. Key challenges include cybersecurity risks, digital inequality, insufficient digital literacy, and institutional resistance to change. **Conclusion.** It is concluded that e-government serves as a strategic platform for strengthening transparency and trust, provided that it is implemented in conjunction with robust public communication, data openness, and citizen engagement. Governments should prioritize cybersecurity, promote digital literacy, expand e-democracy tools, and adopt a human-centered approach to digital services. These measures will ensure sustainable development of trust-based governance systems in the digital era.

Keywords: e-government, transparency, public trust, public communication, open data, digital governance, e-democracy.

Постановка проблеми. Електронне урядування у сучасній системі публічного адміністрування виступає не просто як технологічна надбудова, а як фундаментальний інструмент переосмислення відносин між державою та суспільством. Основна мета впровадження цифрових інструментів полягає в удосконаленні організаційних, правових та ресурсних механізмів державного управління, що в кінцевому підсумку забезпечує безпрецедентний рівень відкритості діяльності органів влади. Прозорість, у такому контексті, стає необхідною передумовою для формування та зміцнення довіри громадян до владних інституцій, оскільки дозволяє мінімізувати корупційні ризики та зробити процеси прийняття рішень зрозумілими для кожного учасника суспільних відносин [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики електронного урядування, зокрема його цілей, змісту та функціонального призначення, а також трансформації публічних комунікацій в умовах цифровізації, широко представлені у сучасних наукових публікаціях таких дослідників В. Бабаєв, М. Новікова, С. Гайдученко [1], В. Волік, Ю. Ложмець, О. Давидова, С. Спринчук, Д. Швець [15]. Значна увага приділяється питанням підвищення прозорості діяльності державних інституцій, розвитку електронної демократії та зміцнення довіри громадян через впровадження цифрових інструментів взаємодії.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що недостатньо комплексно розкрито взаємозв'язок між комунікаційними механізмами електронного урядування, інституційною спроможністю держави та формуванням суспільної довіри в умовах цифрових трансформацій, що зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування цілісного підходу до поєднання прозорості, публічних комунікацій і цифрового розвитку державного управління.

Мета статті: комплексне дослідження ролі електронного урядування у забезпеченні прозорості діяльності державних інституцій та формуванні довіри громадян, а також визначення значення публічних комунікацій як ключового інструменту взаємодії держави і суспільства в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. У дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до електронного урядування; порівняльний метод – для зіставлення традиційного та цифрового управління; системний підхід – для розгляду електронного урядування як цілісного явища; статистичний аналіз – для оцінки міжнародних інди-

каторів довіри та цифрового розвитку; метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Довіра до уряду є критичним фактором для функціонування сучасних демократій, оскільки вона визначає легітимність державних дій та рівень підтримки реформ. Проте в останні десятиліття у багатьох країнах спостерігається криза довіри, спричинена бюрократичною неефективністю, відсутністю прозорості та недостатньою підзвітністю. Електронне урядування пропонує механізм відновлення зв'язку через підвищення якості публічних послуг, забезпечення рівного доступу до інформації та створення каналів для двосторонньої комунікації. Важливо розуміти, що сама по собі цифровізація не генерує довіру автоматично; вона є платформою, на якій реалізуються принципи доброчесності та ефективності [7].

Згідно з дослідженнями ОЕСР, рівень довіри залежить від п'яти основних факторів: оперативності уряду, надійності, здатності вирішувати складні виклики, доброчесності та справедливості [14]. Електронне урядування безпосередньо впливає на кожен із факторів. Наприклад, використання цифрових порталів для надання послуг значно скорочує час очікування, що підвищує оперативність, а автоматизація процесів зменшує людський фактор, сприяючи справедливості та прозорості. Таким чином, цифрова трансформація стає частиною ширшої стратегії побудови «держави-сервісу», де потреби громадянина стоять у центрі уваги [12].

Ефективність електронного урядування також вимірюється через економічні показники. Більш ефективне та менш витратне адміністрування дозволяє урядам перерозподіляти ресурси на соціальні та економічні потреби, що, у свою чергу, підвищує задоволеність громадян діяльністю державних інститутів. У глобальному масштабі ринок GovTech (урядових технологій) стрімко зростає і за прогнозами сягне $1,42 \times 10^{12}$ до 2034 року, що підкреслює критичну роль цифрових інструментів у сучасному державотворенні [13].

Державні інститути відіграють центральну роль у забезпеченні прозорості через збір, накопичення та відкриття великих масивів даних. Публічна інформація, отримана або створена розпорядником на законних підставах, є надзвичайно цінним ресурсом для стартапів, бізнесу, журналістів та громадянського суспільства. Відкриті дані (Open Data) в ідеалі мають бути доступними у машиночитаному форматі, що дозволяє їх автоматизоване оброблення та повторне вільне використання [4].

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика традиційного управління та електронного урядування
в контексті впливу на прозорість і довіру**

Традиційне управління	Електронне урядування	Вплив на довіру та прозорість
Особиста присутність, паперові черги	Дистанційні послуги через смартфони	Економія часу та ресурсів громадянина
Закритість реєстрів, обмежений доступ	Відкриті дані у машиночитаних форматах	Можливість громадського контролю та аудиту
Одностороннє інформування (зверху-вниз)	Інтерактивний діалог та зворотний зв'язок	Відчуття участі та впливу на рішення
Високий рівень бюрократичної дискреції	Автоматизовані алгоритми та ШІ	Мінімізація корупційних ризиків

Джерело: сформовано на основі [1, 4]

Україна продемонструвала значні успіхи у даній сфері, досягнувши рівня зрілості відкритих даних у 84%, що вище за середньоєвропейський показник у 78% [2]. Створення спеціалізованих центрів компетенцій, таких як «Дія. Відкриті дані», має на меті не лише надати доступ до інформації, а й навчити громадян та бізнес ефективно використовувати цей ресурс для отримання соціальної та економічної користі. Прозорість у цьому контексті виступає головним ворогом корупції: коли бюджетні витрати, тендери та містобудівні плани стають публічними, простір для порушень значно звужується.

Вплив відкритих даних на різні сектори суспільного життя можна структурувати за ключовими напрямками, де прозорість приносить найбільший ефект [3]:

1. Можливість перевірки порушень містобудівного законодавства, моніторинг стану архітектурної спадщини та ретельний вибір контрагентів дозволяють уникнути вкладень у ризикові об'єкти (будівництво та архітектура);

2. Контроль за будівництвом та ремонтом доріг, дотримання тендерного законодавства та публічний аудит використання бюджетних коштів сприяють ефективності інвестицій (інфраструктура та закупівлі);

3. Через відкриті дані громадяни можуть перевіряти якість медикаментів, дізнаватися про наявність безкоштовних ліків у лікарнях та вибирати сімейного лікаря на основі об'єктивних показників (охорона здоров'я);

4. Моніторинг виконання природоохоронних заходів на національному та регіональному рівнях посилює громадський контроль за екологічною політикою (екологія).

Популяризація сервісів, побудованих на основі відкритих даних, таких як YouControl, Opendatabot або «Суд Контроль», свідчить про високий попит суспільства на прозору інформацію. Портал «Дія. Open Data» надає доступ до понад 36,000 наборів даних, якими користуються мільйони людей, що підтверджує трансформацію держави у бік відкритості навіть у надскладних умовах війни [5].

Публічні комунікації в епоху електронного урядування перестають бути просто інструментом прес-служб і стають критичною функцією управління. Основна мета комунікаційної стратегії державних органів полягає у забезпеченні обізнаності громадян щодо рішень влади та створенні умов для залучення їх до процесів управління. Прозорі комунікації підвищують задоволеність громадян державними послугами, оскільки вони зменшують невизначеність та створюють відчуття передбачуваності дій уряду.

Комунікація між урядом та громадянами виконує три базові функції:

Надання актуальних відомостей про нові політики, послуги або заклики до дій.

Створення механізмів, за яких громадяни відчувають свою причетність до державних рішень та мають відчуття власності стосовно змін у своїй громаді.

Отримання зворотного зв'язку через опитування, обговорення та інтерактивні платформи для коригування державної політики.

Цифровізація суспільства, зумовлена доступністю мобільних пристроїв та поширенням соціальних медіа (TikTok, Instagram, LinkedIn), змінила очікування

людей: вони прагнуть миттєвого зв'язку та швидкої реакції на свої звернення. Використання програмного забезпечення для розсилки автоматичних повідомлень про критичні події, стан послуг або зміни у законодавстві дозволяє підтримувати постійний зв'язок з аудиторією. Водночас, надмірна кількість інформації може призвести до втоми громадян, тому комунікація має бути точною, релевантною та налаштованою під потреби конкретного користувача [10].

Важливою частиною комунікаційної стратегії є «стратегічний наратив». У випадку України гасло «держава у смартфоні» стало потужним брендом, який об'єднав різні цифрові ініціативи під єдиною ідеєю зручності та відсутності бюрократії. Такий наратив допомагає не лише популяризувати послуги, а й будувати інфраструктуру довіри, де держава сприймається як сучасна та прогресивна система. Проактивна комунікація етичних принципів, наприклад, при використанні штучного інтелекту, допомагає уряду випереджати критику та формувати позитивну репутацію навколо нових технологій.

Успіх електронного урядування залежить від того, наскільки запропоновані цифрові сервіси відповідають реальним потребам громадян. Традиційні моделі оцінювання часто є занадто жорсткими та не встигають за динамікою змін у запитах суспільства. Тому все більшого значення набувають аналітичні рамки, засновані на прямому зворотному зв'язку.

Дані зворотного зв'язку є прямим вираженням вимог громадян. Аналіз такої інформації дозволяє уряду отримувати цільові управлінські ідеї та підвищувати задоволеність користувачів через виявлення «вузьких місць» у функціональності або інтерактивності послуг. Багато цифрових систем урядування сьогодні інтегрують модулі відгуків безпосередньо в інтерфейс додатків, що дозволяє фіксувати рівень задоволеності у режимі реального часу.

Основні переваги систем зворотного зв'язку включають:

Громадяни можуть повідомляти про проблеми безпосередньо зі своїх мобільних пристроїв, що значно прискорює процес їх усунення.

Аналіз великих обсягів відгуків допомагає керівництву держави зрозуміти, які аспекти сервісів потребують доопрацювання, а які є найбільш затребуваними.

Залучення громадян до проектування та надання послуг через платформи краудсорсингу дозволяє використовувати колективний інтелект для вирішення складних викликів.

Проте існують значні виклики: частина громадян залишається незадоволеною рівнем інтерактивності онлайн-взаємодії. Це свідчить про те, що уряди мають перейти від простої оцифровки існуючих бюрократичних процедур до створення принципово нових, логічних та послідовних цифрових процесів.

Електронна демократія є наступним етапом розвитку електронного урядування, де цифрові технології використовуються для зміцнення демократичних процесів та участі громадян у прийнятті рішень. Поняття охоплює широкий спектр активностей – від вільного доступу до публічної інформації до електронного голосування та прямої участі у законотворенні.

В Україні впровадження інструментів е-демократії стало стратегічним кроком до підвищення публічної

підзвітності. Окрім широко відомих електронних петицій, система включає:

- Електронні консультації
- Громадський бюджет (бюджет участі)
- Електронні звернення та запити
- Електронні опитування.

Ефективність інструментів оцінюється за допомогою спеціальних індексів, таких як «Індекс місцевої е-демократії», який враховує наявність стратегічного планування, нормативної бази та реального фінансування проектів залучення. Важливою є інтеграція інструментів у статuti територіальних громад, що робить їх юридично обов'язковими до використання. Е-демократія дозволяє громадянам здійснювати постійний нагляд за політикою уряду без необхідності проходити крізь виснажливі бюрократичні лабіринти. У перспективі розвиток інструментів може призвести до впровадження повноцінного електронного голосування на виборах, що вже успішно реалізовано в таких країнах як Естонія.

Вивчення успішних моделей електронного урядування дозволяє виділити найкращі практики побудови довіри та прозорості. Естонія, Данія та Норвегія традиційно очолюють світові рейтинги, проте кожна з цих країн має свою специфіку [11].

Естонія побудувала свою систему на моделі X-Road – децентралізованому рівні обміну даними, що з'єднує всі державні та приватні сервіси в єдину екосистему. Ключовими перевагами естонської моделі є [15]:

- Принцип “Once Only” – громадянин надає інформацію державі лише один раз; у подальшому вона автоматично стає доступною для всіх відомств, що потребують її для надання послуг.
- i-Voting – можливість голосувати на виборах через інтернет з 2005 року. На виборах 2023 року 46% голосів було віддано онлайн.
- e-Residency – програма, що залучає цифрових підприємців з усього світу, дозволяючи їм реєструвати компанії в Естонії дистанційно. Децентралізація системи гарантує, що жодна особа чи інституція не має повного контролю над даними, що є потужним фактором побудови довіри.

У Данії та Норвегії рівень суспільної довіри до уряду є одним з найвищих у світі – понад 60–77% [9], що дозволяє впроваджувати цифровізацію як природний етап розвитку, а не як інструмент подолання системної кризи. У Данії діє принцип “Digital by Default”, згідно з яким цифрові рішення є пріоритетними, але держава забезпечує підтримку тим, хто потребує допомоги у користуванні ними. Важливим елементом є спільна інфраструктура та єдині стандарти безпеки, що створюють відчуття знайомості та надійності у громадян. Норвегія впроваджує «Реформу довіри», яка спря-

мована на зменшення надмірного контролю за державними службовцями та надання їм більшої автономії на основі їхнього досвіду та знань [6].

Українська модель «держави у смартфоні» (застосунок та портал «Дія») зосереджена на максимальній зручності для користувача. Завдяки високій швидкості впровадження нових сервісів та створенню перших у світі цифрових паспортів, Україні вдалося завоювати довіру мільйонів громадян навіть в умовах війни. Цифрові інструменти дозволили державі зберегти стійкість, забезпечуючи виплати ВПО, компенсації за зруйноване майно («Відновлення») та фіксацію воєнних злочинів у режимі реального часу.

Незважаючи на значні переваги, впровадження електронного урядування стикається з низкою викликів, які можуть суттєво підірвати суспільну довіру. Бар'єри мають технічний, юридичний та соціокультурний характер.

1. Зростання кількості кібератак та витоків даних є головною загрозою. Опитування показують, що 86% громадян відчувають брак довіри до е-послуг через побоювання кібершахрайства та зломів. Кожен випадок викрадення персональної інформації має накопичувальний негативний ефект на репутацію держави.

2. Нерівномірний доступ до інтернету та сучасних гаджетів між містом та селом, а також між різними віковими групами, створює загрозу дискримінації тих, хто не має необхідних навичок або ресурсів.

3. Недостатній рівень навичок користування технологіями у значній частини населення (особливо серед людей з низьким рівнем освіти) ускладнює повноцінну участь у цифровому урядуванні.

4. Бюрократична інерція, корупційні інтереси та відсутність політичної волі до реальної відкритості можуть гальмувати реформи навіть за наявності технічних рішень.

5. Використання ШІ в урядових системах може призводити до непрозорих або несправедливих рішень, якщо алгоритми працюють за закритими принципами.

Для подолання бар'єрів необхідно впроваджувати системні заходи: від посилення законодавства про захист даних до масштабних освітніх програм з цифрової грамотності. Важливо також забезпечувати прозорість самих алгоритмів та проводити регулярні незалежні аудити систем безпеки.

Цифрова грамотність (Digital Literacy) є не просто набором технічних навичок, а фундаментом для безпечної та ефективної взаємодії громадянина з державою. Дослідження підтверджують, що рівень цифрової грамотності позитивно модерує зв'язок між сприйняттям ефективності електронного урядування та рівнем довіри до влади.

Таблиця 2

Інструменти електронної демократії: функціональне призначення та рівень реалізації в Україні

Інструмент е-демократії	Мета впровадження	Рівень реалізації в Україні
Електронні петиції	Публічне звернення з вимогою дій	Високий (на національному та місцевому рівнях)
Громадський бюджет	Прямий вплив на витрати бюджету	Активно розвивається в громадах
Опитування в «Дії»	Швидкий збір думок населення	Масовий (як елемент е-консультацій)
Електронні вибори	Заміна традиційного голосування	Стадія обговорення та пілотних проєктів

Джерело: сформовано на основі [2]

Громадяни з високим рівнем цифрової грамотності краще розуміють:

- Політики конфіденційності.
- Інструменти безпеки.
- Механізми е-участі.

Водночас, для багатьох верств населення (до 20–30% у розвинених країнах) онлайн-послуги залишаються складними у користуванні. Це вимагає від держави впровадження інклюзивних рішень та спрощення мови інтерфейсів, щоб зробити цифрову взаємодію доступною для кожного. Цифрова грамотність також має включати розуміння етичних аспектів використання даних, що є критичним у світі, де домінують великі дані та ШІ.

Для об'єктивної оцінки прогресу у сфері електронного урядування та рівня суспільної довіри використовуються міжнародні системи індикаторів, які дозволяють урядам визначати пріоритетні напрямки розвитку та порівнювати свої успіхи з іншими країнами.

За даними звіту “Government at a Glance 2025”, середній рівень задоволеності публічними адміністративними послугами залишається помірним, а багато урядів не повною мірою використовують потенціал даних для підвищення ефективності. Лише 37% громадян у країнах ОЕСР впевнені, що уряд збалансовано враховує інтереси нинішніх та майбутніх поколінь, що підкреслює необхідність більш прозорого та підзвітного стратегічного планування. Прозорість публічної інформації та захист громадянського простору залишаються ключовими пріоритетами для відновлення довіри у постпандемічний період [8].

Розвиток електронного урядування є незворотним процесом, який фундаментально змінює ландшафт публічного управління. Проте досвід показує, що технології є лише інструментом, а справжня прозорість та довіра будуються на основі етичних стандартів, підзвітності та інклюзивності державних інститутів.

Публічні комунікації відіграють у цьому процесі роль «клею», що з'єднує складні технологічні системи з повсякденним досвідом громадян. Перехід від моделі одностороннього інформування до інтерактивного діалогу дозволяє державі бути більш людиною та адаптивною до викликів. Україна, Естонія та країни Скандинавії пропонують різні, але взаємодоповнюючі

моделі успіху: від технологічного радикалізму Естонії до культурно-орієнтованої довіри Норвегії та кризової адаптивності України.

Для подальшого зміцнення прозорості та довіри урядам необхідно зосередитися на:

1. Гарантуванні кібербезпеки (довіра неможлива без впевненості у захищеності персональних даних. Побудова стійких до атак систем має бути пріоритетом номер один).

2. Масштабній освіті (підвищення цифрової грамотності має стати частиною загальнонаціональних стратегій, щоб мінімізувати цифровий розрив та забезпечити рівні можливості для всіх).

3. Відкритості даних за замовчуванням (перехід до моделі, де максимальна кількість урядової інформації є публічною та зручною для аналізу, що стимулює інновації та громадський контроль).

4. Спрощенні взаємодії (орієнтація на користувача (UX-дизайн) та відмова від складних бюрократичних процедур на користь «непомітної держави», де сервіси надаються проактивно та швидко).

5. Розвитку е-демократії (посилення ролі громадян у прийнятті рішень через прямі інструменти участі, що робить політику більш підзвітною та демократичною).

Зрештою, електронне урядування має стати платформою для побудови суспільства, де держава і громадянин є рівноправними партнерами, об'єднаними спільними цінностями прозорості, справедливості та взаємної довіри.

Висновки. Електронне урядування є ключовим чинником підвищення прозорості державного управління та зміцнення довіри громадян. Встановлено, що цифрові технології сприяють відкритості даних, підзвітності влади та ефективності публічних послуг, проте самі по собі не гарантують довіри без належного рівня комунікації та етичних стандартів.

Публічні комунікації виконують інтегруючу функцію між державою та суспільством, забезпечуючи інформування, залучення та зворотний зв'язок. Обґрунтовано необхідність розвитку електронної демократії, підвищення цифрової грамотності населення, посилення кібербезпеки та впровадження принципу відкритих даних. Запропоновано орієнтацію на людиноцентричний підхід у розбудові цифрових сервісів як основу довгострокової довіри.

Таблиця 3

Міжнародні індикатори оцінювання розвитку електронного урядування та рівня суспільної довіри

Організація / Рейтинг	Ключові показники (KPI)	Значення для прозорості та довіри
ОЕСР (Trust Survey)	Оперативність, надійність, доброчесність, відкритість	Пряма оцінка впевненості громадян у владних інститутах
ОЕСР (Digital Government Index)	Пріоритет цифрових технологій, управління даними, відкритість	Вимірювання стратегічної готовності уряду до трансформації
ООН (EGDI)	Рівень онлайн-послуг, телеком-інфраструктура, людський капітал	Загальна оцінка розвитку е-урядування у країні
ОЕСР (OURdata Index)	Доступність, повторне використання та корисність даних	Оцінка ефективності політики відкритих даних

Джерело: сформовано на основі [8]

Бібліографічний список:

1. Бабаєв В.М., Новікова М.М., Гайдученко С.О. Текст лекцій з дисципліни «Електронне урядування» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування денної форми навчання”) / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2014. 127 с.
2. В Україні запрацював Центр компетенцій «Дія. Відкриті дані» URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/v-ukraini-zapratsyuvav-tsentr-kompetentsiy-diya-vidkriti-dani>
3. Дія.Відкриті дані URL: <https://diia.data.gov.ua/>
4. Про проєкт Дія.Відкриті дані – що це? URL: <https://diia.data.gov.ua/about>
5. Український GovTech у топі світових рейтингів - Digital State UA URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovykh-reytingiv>
6. Drivers of Trust in Public Institutions in Norway | OECD URL: https://www.oecd.org/en/publications/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-norway_81b01318-en.html
7. Emmanuel, Ojonugwa and Ewoh, Andrew I. E. (2025) «Government Communication Strategies and Citizen Participation: A Thematic Review», Journal of Public Management & Social Policy: Vol. 31: No. 1, Article 8. URL: <https://digitalscholarship.tsu.edu/jpmssp/vol31/iss1/8>
8. Government at a Glance 2025 – OECD URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html
9. Importance of building trust with the public URL: <https://sou.edu/academics/honors-college-democracy-project-2023-nordic-dispatches-week-two/>
10. Leveraging Software for Instant Citizen Updates and Feedback - GovPilot. URL: <https://www.govpilot.com/blog/leveraging-software-for-instant-citizen-updates-and-feedback>
11. The 25 countries leading in e-government - Smart City Expo World Congress. URL: <https://www.smartcityexpo.com/the-25-countries-leading-in-e-government-paving-the-way-for-efficiency-and-transparency/>
12. The building blocks of monumental government service delivery - Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/a-new-method-of-government-service-delivery-through-apps.html>
13. The Global Public Impact of GovTech: A \$9.8 Trillion Opportunity Insight report January 2025 URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Public_Impact_of_GovTech_2025.pdf
14. Trust in government - OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/trust-in-government.html>
15. Volik V., Lozhmets Yu., Davydova O., Sprynchuk S., Shvets D. Electronic governance in Ukraine and Estonia current situation and perspectives. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues* Volume 22, Special Issue 2, 2019. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Electronic-governance-in-Ukraine-and-Estonia-current-situation-and-prospective-1544-0044-22-SI-2-355.pdf>

References:

1. Babaiev, V. M., Novikova, M. M., & Haiduchenko, S. O. (2014). *Tekst lektsii z dysypliny "Elektronne uriaduvannia"* [Lecture notes on e-government]. Kharkiv: KhNUMH.
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). Tsentr kompetentsii "Diia. Vidkryti dani" [Competence Center "Diia. Open Data"]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/v-ukraini-zapratsyuvav-tsentr-kompetentsiy-diya-vidkriti-dani>
3. Diia. (n.d.). Diia. Vidkryti dani [Diia. Open Data]. Available at: <https://diia.data.gov.ua/>
4. Diia. (n.d.). Pro proiekt Diia. Vidkryti dani [About Diia Open Data project]. Available at: <https://diia.data.gov.ua/about>
5. Digital State UA. (n.d.). Ukrainskyi GovTech u topi svitovykh reytynhiv [Ukrainian GovTech in global rankings]. Available at: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovykh-reytingiv>
6. OECD. (2024). *Drivers of trust in public institutions in Norway*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-norway_81b01318-en.html
7. Emmanuel, O., & Ewoh, A. I. E. (2025). Government communication strategies and citizen participation: A thematic review. *Journal of Public Management & Social Policy*, no. 31(1). Available at: <https://digitalscholarship.tsu.edu/jpmssp/vol31/iss1/8>
8. OECD. (2025). *Government at a glance 2025*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html
9. Southern Oregon University. (n.d.). Importance of building trust with the public. Available at: <https://sou.edu/academics/honors-college-democracy-project-2023-nordic-dispatches-week-two/>
10. GovPilot. (n.d.). Leveraging software for instant citizen updates and feedback. Available at: <https://www.govpilot.com/blog/leveraging-software-for-instant-citizen-updates-and-feedback>
11. Smart City Expo. (n.d.). The 25 countries leading in e-government. Available at: <https://www.smartcityexpo.com/the-25-countries-leading-in-e-government-paving-the-way-for-efficiency-and-transparency/>
12. Deloitte. (n.d.). The building blocks of government service delivery. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/a-new-method-of-government-service-delivery-through-apps.html>
13. World Economic Forum. (2025). *The global public impact of GovTech: A \$9.8 trillion opportunity*. Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Public_Impact_of_GovTech_2025.pdf
14. OECD. (n.d.). Trust in government. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/trust-in-government.html>
15. Volik, V., Lozhmets, Y., Davydova, O., Sprynchuk, S., & Shvets, D. (2019). Electronic governance in Ukraine and Estonia: Current situation and perspectives. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, no. 22 (SI2). Available at: <https://www.abacademies.org/articles/Electronic-governance-in-Ukraine-and-Estonia-current-situation-and-prospective-1544-0044-22-SI-2-355.pdf>

Дата надходження статті: 24.03.2026

Дата прийняття статті: 14.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.1

JEL G24, O31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-15>**Кретов Д.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7129-4040>

Dmytro Kretov

Odesa National Economic University

Моховіков С.О.

магістр,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4200-6318>

Sergey Mokhovikov

Odesa National Economic University

ОЦІНКА РІВНЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF DOMESTIC BANKS

Анотація. Стаття присвячена оцінці рівня використання інноваційних технологій в банках України. Підкреслено, що трансформація банківської діяльності відбувається на основі впровадження та використання сучасних інноваційних технологій, які розуміються нами як сукупність методів та засобів, що забезпечують процес матеріалізації нових ідей у різних сферах суспільного виробництва. Визначено роль інноваційних технологій у розвитку фінансового сектору та розглянуто їх основні види, які застосовуються передовими банками. Розроблено авторську методику оцінки рівня впровадження інноваційних технологій в банках. На основі апробації методики на вітчизняних банках, зроблено висновки, що високий рівень інноваційних технологій сприяє фінансовій стійкості банку. Сформульовано, що ефективна інтеграція банку в цифрову економіку сприяє підвищенню рівня його надійності та привабливості для клієнтів та дає можливість запропонувати нові види продуктів, які користуються підвищеним попитом, та послуг із спрощеною процедурою доступу до них.

Ключові слова: банк, банківська інновація, інноваційні технології, штучний інтелект, хмарні сховища, блокчейн, рівень впровадження інноваційних технологій, оцінка.

Abstract. Introduction. Today, under the influence of advanced technologies, banks are not only modernizing their product lines and creating new services to meet customer needs, but also radically transforming their development strategies and traditional business models. **Purpose.** The purpose of the article is to determine the main trends in the implementation of innovative technologies in the activities of banks and to develop criteria for assessing the level of implementation of innovative technologies in the activities of domestic banks. **Methods.** In the process of research, both classical methods of scientific research and special methods of scientific analysis were used. **Results.** It is emphasized that modern innovative technologies are understood as a set of methods and means that ensure the process of materialization of new ideas in various spheres of social production. The role of innovative technologies in the development of the financial sector is determined and their main types used by advanced banks are considered. An author's methodology for assessing the level of implementation of innovative technologies in banks is developed. The main criteria by which this assessment is carried out are outlined. 10 domestic banks were selected, which are leaders in the stability rating at the beginning of 2026, and the level of implementation of innovative technologies in the studied banks was assessed. The highest score was received by JSC "Universal Bank", which owns a virtual bank, and banks of foreign banking groups JSC "Credit Agricole Bank" and JSC "Raiffeisen Bank". **Conclusion.** Based on the testing of the methodology, it was concluded that a high level of implementation of innovative technologies contributes to the financial stability of the bank. Attention was drawn to the fact that in the banking sector of Ukraine there are still problems with the application of a number of new technologies such as blockchain, access to cloud storage and some others. It is formulated that the effective integration of a bank into the digital economy contributes to increasing its reliability and attractiveness to customers and makes it possible to offer new types of products that are in high demand and services with a simplified procedure for accessing them.

Keywords: bank, banking innovation, innovative technologies, artificial intelligence, cloud storage, blockchain, level of implementation of innovative technologies, assessment.

Постановка проблеми. Розвиток інноваційних технологій та цифрова трансформація бізнес-операцій створюють умови для появи на ринку нових типів компаній, продуктів та послуг, а також спрощують про-

цес задоволення різноманітних потреб юридичних та фізичних осіб. Водночас використання інноваційних технологій призводить до перегляду парадигми функціонування традиційних компаній. В результаті відбува-

ється трансформація структури і характеру управління бізнес-процесами і переформатування моделей економічного розвитку, що склалися раніше. Нині основна частка операцій як у роздрібному, так і у корпоративному банківському секторі здійснюється через цифрові канали комунікації. Під впливом передових технологій банки не просто модернізують свої продуктові лінійки та створюють нові сервіси для задоволення потреб клієнтів, а й докорінно трансформують свої стратегії розвитку та традиційні бізнес-моделі. Нині банки виступають у ролі не тільки фінансових посередників, метою яких є перерозподіл вільних фінансових ресурсів, а й активними учасниками повсякдення своїх клієнтів. Це визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанням впровадження інноваційних технологій в банківську сферу, їх ефективності та ролі у формуванні прибутків банків приділена увага значної кількості зарубіжних та вітчизняних науковців. Щодо вітчизняних дослідників, то Р. Мартинюк [1] запропоновано систематизацію наукових поглядів стосовно обґрунтування сутності банківських інновацій і кінцевих цілей їх впровадження, надано власне бачення сутності банківської інновації. Так, А. Свистун, Н. Ухналь, Д. Любіч [2] стверджують, що стратегічний розвиток банківського сектору тісно пов'язаний зі здатністю фінансових установ своєчасно адаптуватися до технологічних змін і забезпечувати високий рівень якості обслуговування на основі цифрових інновацій. О. Ключка О., Л. Богріновцева та Н. Козій [3] на основі проведеного аналізу обґрунтовують запровадження інноваційних банківських послуг в сучасних умовах функціонування українських банків, як пріоритетного напрямку їх діяльності, що буде сприяти зростанню ефективності банківської діяльності та покращенню конкурентної позиції банків на фінансовому ринку України. Не зважаючи на значний обсяг наукового досліджень за даною тематикою, вважаємо доцільним доповнити їх розробкою методики оцінки рівня впровадження інноваційних технологій в діяльність банків.

Мета статті. Ціллю статті є визначення основних тенденцій впровадження інноваційних технологій у діяльність банків та розробка критеріїв оцінки рівня впровадження інноваційних технологій у діяльність вітчизняних банків.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися як класичні методи наукового дослідження, так і спеціальні методи наукового аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «інновація» вперше був використаний у культурологічних дослідженнях та передбачав перенесення елементів з однієї культури до іншої. До цього часу у науковому середовищі відсутня єдине визначення поняття «інновація». Й. Шумпетер, який поставив інновацію в центр економічних дебатів, проводив різницю між винаходом, що визначається як прояв нової ідеї або раніше невідомого факту, та інновацією, тобто здатністю успішно застосовувати цю ідею практично. Таким чином, інновація розумілася їм як «зміна розумового процесу для виконання чогось або корисне застосування нових винаходів або відкриття» [4].

На основі систематизації значного обсягу наукової літератури, Р. Мартинюк доходить до висновку, що банківські інновації – це система абсолютно нових

або удосконалених банківських продуктів, послуг, науково-технічних та організаційно-управлінських, фінансових технологій, упровадження яких забезпечує підвищення рівня фінансової стійкості, прибутковості та фінансової безпеки банківських установ, а також є основою для подолання деструктивного впливу екзогенних та ендогенних чинників [1, с. 37].

Отже, трансформація банківської діяльності відбувається на основі впровадження та використання сучасних інноваційних технологій, які розуміються нами як сукупність методів та засобів, що забезпечують процес матеріалізації нових ідей у різних сферах суспільного виробництва. В останні десятиліття банки залишалися одними з головних користувачів інформаційно-комунікаційних технологій, які вони впроваджували з двома основними цілями: скоротити витрати та оптимізувати процеси збільшення прибутку, а також розвивати канали зв'язку, альтернативні традиційним відвідуванням банківських відділень.

Інновації в банківській сфері відіграють провідну роль у сучасному розвитку фінансового сектору, охоплюючи широкий спектр технологічних, організаційних і стратегічних змін, що переосмислюють традиційні формати фінансових послуг. Їх упровадження спрямоване на підвищення якості обслуговування, посилення клієнтоорієнтованості, особливо в умовах цифрової трансформації економіки [5, с. 18].

Значення банківських інновацій полягає в їх можливості забезпечувати конкурентні переваги фінансовим інститутам, оптимізувати якісні характеристики послуг, що надаються, підвищувати рівень безпеки операцій, що проводяться, а також сприяти підвищенню ефективності управління ризиками.

На сучасному етапі банки змушені реагувати на нові вимоги своїх клієнтів, враховувати їх актуальні потреби та запити. Ця ситуація вимагає від них радикальної трансформації: банки мають кардинально переглянути способи взаємодії з клієнтами та забезпечити якісне (а не кількісне) підвищення ефективності. Використання інтернету є потужним стимулом для розвитку інновацій у банківській сфері завдяки досягненням у галузі мобільних телефонів. На цій основі сформувався поняття «інтернет-банкінг». Інтернет-банкінг є системою з надання інноваційних банківських продуктів та послуг безпосередньо клієнтам за допомогою автоматизованих електронних каналів взаємодії. Дана технологія охоплює широкий спектр електронних операцій, включаючи переказ коштів, генерацію електронних виписок, здійснення обмінних операцій, використання електронних платіжних інструментів і проведення електронних платежів. Застосування інтернет-банкінгу сприяє скороченню дистанції між фінансовими установами та їх клієнтами, що забезпечує підвищення ефективності, покращення якості та збільшення швидкості обслуговування клієнтів.

Також у сучасному світі мобільні телефони оснащені все більш потужними та різноманітними функціями, які поступово будуть впроваджуватись в інші пристрої, які люди зможуть використовувати у будь-якому місці та у будь-який час (так званий «інтернет речей»). Усе це створює нові можливості для скорочення витрат, а й, найголовніше, збільшення доходів. Ця інновація отримала назву «мобільний банкінг». Мобільний банкінг – це послуга, яку надає банк або інша фінансова установа,

яка дозволяє клієнтам проводити фінансові операції віддалено за допомогою мобільних телекомунікаційних пристроїв, таких як смартфон або планшет. Система мобільного банкінгу є багатогранним інструментарієм клієнтської взаємодії, що поєднує функціональні програми для смартфонів, сервіси SMS-інформування, можливості здійснення транзакцій та отримання звітності за допомогою мобільних пристроїв. Деякі дослідники відносять мобільний банкінг до елемента електронного банкінгу, інші вважають його окремим каналом.

Впровадження інноваційних рішень дозволяє кредитним організаціям орієнтуватися на потреби клієнтів та розробляти фінансові продукти та послуги, що відповідають сучасним вимогам зручності та функціональності. Загалом, банківські інновації є одним із ключових факторів для успішної діяльності банків у сучасному світі.

Сьогодні існує безліч інноваційних напрямів у банківських послугах, які активно впроваджуються для підвищення якості й доступності фінансового обслуговування. Серед них особливе місце посідає штучний інтелект, що є однією з найбільш трансформаційних технологій у банківській сфері [2, с. 55].

Блокчейн є однією з провідних фінтех-інновацій у банківському секторі, що ґрунтується на створенні децентралізованих баз даних із розподіленим доступом між банком і його клієнтами. Основною цією технології є побудова реєстрів даних, які забезпечують високий рівень прозорості, безпеки й довіри до інформації. У сучасних платіжних системах блокчейн проявляється через використання криптовалют, токенизацію платежів і впровадження смартконтрактів [6].

Передовими інноваційними технологіями, що використовують є також хмарні технології, біометрія, Великі дані, Відкритий банкінг та інші.

Можна зробити висновок, що банківські інновації виникають у результаті стратегічної діяльності банків, спрямованої на створення нових продуктів і технологій, а також на пошук нових підходів до управління з метою отримання додаткових прибутків та конкурентних переваг. Вони є ключовим елементом розвитку банківського сектора і допомагають банкам розширювати свій бізнес, підвищувати якість послуг і більш ефективно задовольняти потреби клієнтів.

Ціллю даного дослідження є визначення критеріїв оцінки рівня впровадження інноваційних технологій у діяльність вітчизняних банків. У зв'язку з цим було розроблено авторську 10-бальну індексну шкалу. Для оцінки рівня впровадження інноваційних технологій у діяльність банків було визначено 10 базових критеріїв, що здійснюються, на наш погляд, найбільш суттєвий вплив на технологічну трансформацію умов функціонування комерційних банків. Характеристики обраних критеріїв представимо в табл. 1.

Кожен із перерахованих критеріїв оцінюється в 1 бал. Таким чином, максимально можлива оцінка кожного банку становить 10 балів. Експертна оцінка проводилася на основі традиційних об'єктивних банківських індикаторів та наявної у відкритому доступі інформації щодо кожного з обраних банків. Якщо банк відповідає певному критерію, то банк отримує 1 бал, якщо банк не відповідає критерію, то отримує 0 балів. Якщо банк відповідає певному критерію частково, то нами він оцінюється 0,5 балів.

Якщо банк отримує оцінку з 8 до 10 балів, то він має високий рівень впровадження інноваційних технологій, з 5 до 8 балів – середній, та від 5 та нижче – низький.

Розроблена індексна шкала може застосовуватись:

- для оцінки рівня інноваційності банків та аналітики їхньої інноваційної діяльності НБУ;
- для складання рейтингів за рівнем впровадження інновацій у банківській діяльності спеціалізованими рейтинговими агентствами;
- для проведення внутрішньої аналітики банками;
- для аналітики конкурентоспроможності комерційних банків.

Для оцінки рівня впровадження інноваційних технологій нами обрано українські банки, що посідають перші 10 місць в рейтингу стійкості Мінфін [7] за результатами четвертого кварталу 2025 року. Дані банки можна віднести до найбільш клієнтоорієнтованих в Україні.

Результати авторської експертної оцінки рівня впровадження інноваційних технологій у діяльність зазначених банків представлені в табл. 2.

З табл. 2 можна зробити висновок, що з 10 найбільш стійких банків України станом на початок 2026 року, у 8 спостерігається високий рівень впровадження інноваційних технологій та у 2 – середній. Особливо слід відзначити АТ «Універсал банк», на базі якого функціонує цифровий банк – монобанк, але ще не впроваджені технології блокчейн та АТ «Креді Агриколь банк» і АТ «Райффайзен банк», які відповідають дев'яти з десяти досліджуваних критеріїв (окрім віртуального банку). Пояснюється це тим, що іноземні банки виграють у системності, ресурсах і глобальному досвіді, що робить їх інновації більш масштабними та стабільними, але українські банки виграють у гнучкості та швидкості, що дозволяє їм створювати дуже конкурентні цифрові продукти. АТ «Кредобанк» та АТ «Прокредит банк» знаходяться на стадії розробки деяких інновацій, які вже впроваджені в інші досліджувані банки. Отже, можна зробити висновок, що впровадження інноваційних технологій в банках змінює їх стійкість.

Висновки. Сфера банківських послуг особливо схильна до впливу різних інноваційних технологій, підтвердженням чого є прискорений розвиток останніми роками цифрового банкінгу порівняно з наданням традиційних банківських продуктів та послуг. Банки прагнуть інтегрувати у свою діяльність концепцію цифрового банкінгу, посилювати персоналізацію та адресність в обслуговуванні клієнтів, а також розширювати свою лінійку цифрових продуктів та послуг. У зв'язку з цим особливою популярністю користуються мобільні фінансові послуги та безготівкові операції з використанням різних мобільних пристроїв. Зазначені домінуючі тренди дозволяють банкам скорочувати витрати, підвищувати рівень своєї ринкової конкурентоспроможності та надавати додаткові можливості обслуговування, що розширює існуючу клієнтську базу за рахунок залучення нових користувачів. Проведена оцінка рівня впровадження інноваційних технологій в 10 банках України, визнаних за результатами четвертого кварталу 2025 року в рейтингу Мінфіну найбільш стійкими показала, що 8 з них мають високий рівень впровадження інноваційних технологій та цифровізації. Усі розглянуті банки активно застосову-

Таблиця 1

Критерії оцінки рівня впровадження інноваційних технологій у діяльність банків

№ з/п	Критерій	Характеристика
1	Використання штучного інтелекту у діяльності банку	ШІ він забезпечує можливості розширеної аналітики даних для підбору оптимальних продуктів та послуг, прискореного складання кредитних рейтингів, підготовки персоналізованих комерційних пропозицій, прискорення операційної роботи, а також для боротьби з шахрайськими транзакціями
2	Використання хмарних систем зберігання	Дозволяють зберігати та обробляти дані на віддалених серверах, а не в локальних системах. Хмарні обчислення дають банкам можливість підвищити рівень безпеки, а також забезпечити більш високу швидкість обробки даних та нижчі витрати
3	Застосування системи онлайн банкінгу	Банки активно впроваджують інноваційні сервіси в цифрові платформи, реагуючи на постійне зростання аудиторії, яка віддає перевагу дистанційному банківському обслуговуванню через веб-ресурси та мобільні програми.
4	Використання технології блокчейн	Блокчейн полегшує роботу банку, створюючи децентралізовану базу даних цифрових активів. Через розподілений реєстр банкам простіше передавати активи через за допомогою токенів, які надають активи «поза мережею»
5	Взаємодія з акселераторами, бізнес-інкубаторами та хакатонами	Співпраця між банківськими установами та фінтех-стартапами найчастіше ініціюється за допомогою створення акселераційних програм, бізнес-інкубаторів та організації хакатонів. На даному етапі взаємодії стартапи отримують можливість набути необхідних знань, розвинути компетенції та отримати доступ до клієнтської бази банків
6	Партнерство з фінтех-стартапами	На другому етапі взаємодії банків та фінтех-стартапів формуються різні форми партнерських відносин. В рамках таких спілок банківські установи мають можливість задіяти інноваційні розробки та технології фінтех-компаній для вирішення специфічних завдань та подальшого розвитку свого бізнесу
7	Діяльність банку як елемента екосистеми	в екосистемі беруть участь не лише банківські організації, а й структури, що надають продукти та послуги, не пов'язані з банківською діяльністю
8	Застосування чат-ботів	Чат-боти відіграють важливу роль у відносинах банків зі своїми клієнтами, сприяючи підвищенню їхньої лояльності
9	Розробка власних систем програмного забезпечення	Цей критерій дозволяє банкам не залежати від сторонніх організацій, полегшує створення внутрішньої екосистеми на основі власного програмного забезпечення, а також сприяє зниженню витрат банку
10	Наявність власного необанку	Необанк – це банк без відділень, який працює повністю через смартфон або веб. Усі послуги (рахунок, картка, кредити, депозити) – онлайн

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Рівень впровадження інноваційних технологій в банках України

Показники	Креді Агріколь банк	Укрсббанк	Райффайзен банк	ОТП Банк	Кредобанк	Приватбанк	Укргазбанк	Універсал банк	ПУМБ	Прокредит банк
Використання штучного інтелекту у діяльності банку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Використання хмарних систем зберігання	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1
Застосування системи онлайн банкінгу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Використання технології блокчейн	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	0	0
Взаємодія з акселераторами, бізнес-інкубаторами та хакатонами	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5
Партнерство з фінтех-стартапами	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5
Діяльність банку як елемента екосистеми	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
Застосування чат-ботів	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Розробка власних систем програмного забезпечення	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наявність власного необанку	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Разом	9	8,5	9	8	5,5	8,5	8	9	8	6,5

Джерело: розроблено авторами за даними [8, 9–18]

ють у своїй діяльності алгоритми штучного інтелекту, використовують хмарні системи зберігання, надають послуги онлайн банкінгу, більшість з них вдаються до діяльності акселераторів, бізнес-інкубаторів та хакатонів, співпрацюють із фінтех-стартапами та розробляють власне програмне забезпечення.

Можна зробити висновок, що створення та впровадження у діяльність інноваційних рішень виступає однією з найважливіших умов задля досягнення цілей прискореного сталого розвитку та забезпечення технологічної переваги у банківській сфері. Це вимагає додаткових фінансових витрат, проте відставання банку

від процесу цифровізації економіки може призвести до зниження ефективності його діяльності та зниження конкурентоспроможності на ринку. Ефективна інтеграція банку в цифрову економіку сприяє підвищенню рівня його надійності та привабливості для клієнтів, а

також дає можливість запропонувати нові види продуктів, які користуються підвищеним попитом, та послуг із спрощеною процедурою доступу до них. В результаті така технологічна трансформація банку сприятиме покращенню його фінансових показників.

Бібліографічний список:

1. Мартинюк Р.Ф. Теоретичні підходи щодо трактування сутності банківських інновацій та виокремлення цілей їх впровадження. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. Випуск 5. С. 33–39.
2. Свистун А. О., Ухналь Н. М., Любич Д. О. Інновації в банківських технологіях та їхній вплив на клієнтське обслуговування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Випуск 45. С. 53–60.
3. Ключка О.В., Богріновцева Л.М., Козій Н.С. Оцінка ефективності впровадження інноваційних технологій в діяльність вітчизняних банків під впливом цифрової трансформації фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-33> (дата звернення 12.03.2026)
4. Marchenko T. V. Innovations and dynamism of economic development: innovativeness of J.A. Shumpeter. *Інноваційна економіка*. 2022. Випуск 2–3. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.2-3.2> (дата звернення 12.03.2026)
5. Федун І., Татяніна С. Особливості інновацій у банківському бізнесі. *UNIVERSUM*. 2024. № 4. С. 17–23.
6. Фінтех і блокчейн: технології, які «підривають» банківський сектор. CEO Club Ukraine: вебсайт. URL: <https://ceoclub.com.ua/notes/blockchain> (дата звернення 15.03.2026)
7. Мінфін. Інтернет-джерело. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення 15.03.2026)
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 15.03.2026)
9. Офіційний сайт АТ «Креді Агриколь банк». URL: <https://credit-agricole.ua/> (дата звернення 15.03.2026)
10. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/> (дата звернення 16.03.2026)
11. Офіційний сайт АТ ОПТ БАНК. URL: <https://www.otpbank>. (дата звернення 16.03.2026)
12. Офіційний сайт АТ «Кредобанк» URL: <https://kredobank.com.ua/> (дата звернення 16.03.2026)
13. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення 17.03.2026)
14. Офіційний сайт АБ «Укргазбанк». URL: <https://www.ukrgasbank.com/> (дата звернення 17.03.2026)
15. Офіційний сайт АТ «Універсал банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/> (дата звернення 17.03.2026)
16. Офіційний сайт АТ ПУМБ. URL: <https://www.pumb.ua/> (дата звернення 18.03.2026)
17. Офіційний сайт АТ «Прокредит банк». URL: <https://www.procreditbank.com.ua/> (дата звернення 18.03.2026)
18. Офіційний сайт АТ «Укрсиббанк». URL: <https://ukrsibbank.com/> (дата звернення 18.03.2026)

References:

1. Martyniuk R.F. (2023) Teoretychni pidkhody shchodo traktuvannia sutnosti bankivskykh innovatsii ta vyokremlennia tsilei yikh vprovadzhennia [Theoretical approaches to interpreting the essence of banking innovations and identifying the goals of their implementation]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, vol. 5. pp. 33–39. (in Ukrainian)
2. Cvystun A. O., Ukhna N. M., Liubich D. O. (2025) Innovatsii v bankivskykh tekhnolohiiakh ta yikhnyi vplyv na klientske obsluhovuvannia [Innovations in banking technology and their impact on customer service]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, vol. 45. pp. 53–60. (in Ukrainian)
3. Kliuchka O.V., Bohrinovtseva L.M., Kozii N.S. (2024) Otsinka efektyvnosti vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v diialnist vitchyznianskykh bankiv pid vplyvom tsyfrovoi transformatsii finansovoho rynku [Assessment of the effectiveness of the implementation of innovative technologies in the activities of domestic banks under the influence of the digital transformation of the financial market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-33> (accessed March 12, 2026). (in Ukrainian)
4. Marchenko T. V. (2022) Innovations and dynamism of economic development: innovativeness OF J.A. Shumpeter. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 2 – 3. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.2-3.2> (accessed March 12, 2026). (in Ukrainian)
5. Fedun I., Tatianina S. (2024) Osoblyvosti innovatsii u bankivskomu biznesi [Features of innovations in the banking business]. *UNIVERSUM*, vol. 4. pp. 17–23. (in Ukrainian)
6. Fintekh i blokchein: tekhnolohii, yaki «pidryvaiut» bankivskiy sektor. CEO Club Ukraine: vebсайт. Available at: <https://ceoclub.com.ua/notes/blockchain> (accessed March 15, 2026)
7. Minfin. Internet-dzherelo. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (accessed March 15, 2026)
8. Ofitsiyniy sait Natsionalnoho banku Ukrainy. Available at: <https://bank.gov.ua/> (accessed March 15, 2026)
9. Ofitsiyniy sait AT “Kredi Ahrykol bank”. Available at: <https://credit-agricole.ua/> (accessed March 15, 2026)
10. Ofitsiyniy sait AT “Raiffaizen Bank”. Available at: <https://raiffeisen.ua/> (accessed March 16, 2026)
11. Ofitsiyniy sait AT OPT BANK. Available at: <https://www.otpbank>. (accessed March 16, 2026)
12. Ofitsiyniy sait AT “Kredobank” Available at: <https://kredobank.com.ua/> (accessed March 16, 2026)
13. Ofitsiyniy sait AT KB “Pryvatbank”. Available at: <https://privatbank.ua/> (accessed March 17, 2026)
14. Ofitsiyniy sait AB “Ukrhazbank”. Available at: <https://www.ukrgasbank.com/> (accessed March 17, 2026)
15. Ofitsiyniy sait AT “Universal bank”. Available at: <https://www.universalbank.com.ua/> (accessed March 17, 2026)
16. Ofitsiyniy sait AT PUMB. Available at: <https://www.pumb.ua/> (accessed March 18, 2026)
17. Ofitsiyniy sait AT “Prokredyt bank”. Available at: <https://www.procreditbank.com.ua/> (accessed March 18, 2026)
18. Ofitsiyniy sait AT “Ukrsybbank”. Available at: <https://ukrsibbank.com/> (accessed March 18, 2026)

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 33:64

JEL L83, M21, O32, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-16>**Криворучко Г.В.**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри
ресторанного, готельного та туристичного бізнесу,
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5730-1942>

Hanna Kryvoruchko

Educational and Scientific Institute
“Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of
Kharkiv National University named after V.N. Karazina

Гетьман О.О.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4538-5736>

Olha Hetman

Kharkiv National Automobile and Highway University

СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У МЕЖАХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИНЕРГЕТИЧНИХ СИСТЕМ

STRATEGIC TOOLKIT FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES WITHIN THE LIMITS OF INTELLECTUAL SYNERGIC SYSTEMS

Анотація. В роботі обговорено синергетичний ефект інтеграції штучного інтелекту, blockchain (як реєстру для IoT) та робототехніки в систему управління підприємствами гостинності. Розроблено науково-практичний підхід до впровадження цих технологій як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності. Вперше представлена матриця застосування інноваційній у ланцюгу постачання: від аналізу ґрунту до інтелектуальних систем обслуговування. Визначено етапи реалізації відповідної стратегії в індустрії HoReCa. Систематизовано вплив кожної технології на управління та покращення якості обслуговування в індустрії гостинності. Запропонований підхід дозволяє суттєво підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, гарантувати прозорість фінансово-господарських операцій та забезпечити безкомпромісну якість продукції.

Ключові слова: штучний інтелект; робототехніка; технологія blockchain; синергія штучного інтелекту, робототехніки та технології blockchain; індустрія гостинності; сфера послуг.

Abstract. Introduction. The relevance of the research is due to the lack of comprehensive developments on the integration of blockchain, artificial intelligence and robotics into a single synergistic business management system. **Purpose.** The purpose of the work is to theoretically substantiate this union and develop scientific and practical tools to increase the competitiveness of hospitality enterprises. **Methods.** The research is based on a systemic approach and a set of methods (analysis, synthesis, modeling, and structuring), which allowed us to substantiate the synergy of artificial intelligence, blockchain, and robotics and develop the stages of implementing an innovative supply chain management strategy in the hospitality industry. **Results.** The article considers the possibility of using the synergistic effect of integrating artificial intelligence, blockchain technology (as a secure digital registry for the Internet of Things (IoT)) and robotics into the management system of hospitality enterprises as a strategic tool for increasing their competitiveness. A scientific and practical approach has been developed to substantiate the integration of these technologies as a strategic tool for increasing competitiveness. The positive impact of combining artificial intelligence technology, blockchain (as a secure digital registry for the Internet of Things (IoT)) and robotics in the management process has been substantiated. The integration of modern technologies into a single strategic model is reflected in the table. The general stages of implementing a management strategy in the hospitality industry, which is based on the integration of artificial intelligence technologies, blockchain (as a secure digital registry for the Internet of Things) and robotics, are proposed. The article presents for the first time a matrix of the application of innovative technologies in the supply chain, which describes in detail the use of artificial intelligence, blockchain and robotics at the stages from soil analysis (production) to intelligent service systems in HoReCa. The authors systematize functional tools for the interaction of technologies, in particular the use of smart contracts for autonomous calculations and AI-monitoring for automatic food safety audits. The combination of technologies with a display of the content and mechanism of interaction is clearly demonstrated. The impact of each technology on the management and improvement of service in the hospitality industry is systematized and presented. **Conclusion.** The developed scientific and practical approach allows hospitality enterprises to significantly increase the speed of management decisions, guarantee the transparency of financial and economic operations and ensure uncompromising product quality.

The implementation of an integrated model contributes to the formation of new business models based on the principles of transparency, environmental friendliness and high operational sustainability.

Keywords: artificial intelligence; robotics; blockchain technology; synergy of artificial intelligence, robotics and blockchain technology; hospitality industry; service sector.

Постановка проблеми. Відомо, що у сучасному світі сфера послуг переживає технологічну революцію, де стратегічне управління стає ключем до конкурентних переваг. Штучний інтелект, технологія blockchain (як захищеного цифрового реєстру для Інтернету речей (IoT)) та робототехніки не просто є дієві інструменти управління, але вони утворюють потужну єдину синергетичну систему, що трансформує процеси управління: від персоналізації клієнтського досвіду до оптимізації ланцюгів постачань і оптимізації бізнес-процесів на засадах цифровізації. Оскільки сфера послуг включає в себе кілька індустрій, то розробимо науково-практичний підхід до аналізу синергії штучного інтелекту, робототехніки, технології blockchain в індустрії гостинності з ключовою ланкою харчові технології, де швидкість адаптації до змін визначає успіх, інтеграція цих інновацій дозволяє мінімізувати ризики, посилювати корпоративну культуру та генерувати нові бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вже існують роботи, в яких розглянуто можливість використання штучного інтелекту, робототехніки та технології blockchain в системі керування бізнесом. Але потрібно відмітити, що ці дослідження пов'язані з розглядом можливостей однієї технології чи двох. Наприклад, Благополучна А., Кирилюк І., Джога О., Литвин О. [1] розглядаються можливість використання технології blockchain під час онлайн-оглядів клієнтів, смарт-контрактів, на спеціалізованих порталах на основі blockchain, при обробці онлайн-платежу з бронювання номерів в готелях та при координації децентралізованих мереж постачання.

Вже є роботи, в яких обґрунтовано можливість імплементації інструментарію штучного інтелекту в екосистему гостинності. Наприклад, Шейко Ю.О. [2] обґрунтував перспективи та напрямки застосування штучного інтелекту, який має використовуватись як інструмент персоналізації послуг; розглянуті етапи впровадження технології штучного інтелекту в персоналізації послуг; окреслено результати персоналізації; систематизовано переваги використання штучного інтелекту та інше.

Бісой С., Рой М., Самал А. [3] спробували з'ясувати вплив технологічних досягнень, а саме застосування штучного інтелекту, Інтернет речей (IoT) та машинного навчання (ML) в готельно-ресторанному бізнесі з урахуванням необхідності встигати за зміною технологій за умови задоволення клієнтів.

Рой Б., Пагалдівіті С. [4] розглянули основні питання щодо рівня технологій, які потребують адаптації, та сфер, де потрібні обмеження; розглядаються можливі інноваційні технології у сфері туризму та гостинності, зосереджуючись на їх вдосконаленні обслуговування клієнтів, суттєвій потребі в адаптації співробітників.

Винничук Р. [5] навів сфери застосування штучного інтелекту для харчпрому з описом особливості застосування за кожною складовою.

Криворучко Г. В., Гетьман О.О. [6] навели можливі особливості та недоліки/проблеми, які можуть виникнути підчас користування технологією blockchain; визначені переваги використання штучного інтелекту в сфері гостинності; визначені потенційні області поєднання технології blockchain та штучного інтелекту.

Але є робота де досліджено можливість використання відразу трьох технологій, так Сологуб Д. Е., Скиба Г. І. [7] розглянув вплив інноваційних технологій, а саме штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), blockchain розглянута модель впливу та впровадження штучного інтелекту, яка визначає основні переваги blockchain-технології, визначені основні компоненти Інтернет речей, розглянуто нові перспективи від взаємодії технологій та інше.

Розгляд поєднання таких інструментів, як технології blockchain (як захищеного цифрового реєстру для Інтернету речей (IoT)), штучного інтелекту та робототехніки, як взаємозв'язаної, єдиної системи управління бізнесом є актуальним питанням та необхідним так як подібних досліджень практично немає.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування синергетичного ефекту від інтеграції штучного інтелекту, технології blockchain (як захищеного цифрового реєстру для Інтернету речей (IoT)) та робототехніки в систему управління підприємствами гостинності та впровадження науково-практичного підходу для розробки стратегічного інструментарію підвищення їхньої конкурентоспроможності

Методи дослідження. В процесі написання статті були використані різні методи дослідження, а саме: аналіз та синтез (аналіз можливості використання окремих технологій (штучного інтелекту, blockchain та робототехніки) та синтез цих технологій в єдину взаємозв'язану синергетичну систему управління); порівняльний аналіз (порівняння існуючих наукових праць за дослідженою тематикою); системний підхід (підприємство гостинності та ланцюг постачання розглядається як складова системи де цифрові технології взаємодіють між собою для досягнення спільної мети); метод моделювання (застосовується при візуалізації процесів інтеграції інноваційних технологій у ланцюзі постачання харчових продуктів в індустрії гостинності); метод логічного узагальнення (використовується при формуванні етапів впровадження інноваційної стратегії); метод наукового обґрунтування (використовується для доведення синергетичного ефекту від інтеграції технологій); методи структурування та класифікації (застосовано при розбитті на логічні етапи процес управління ланцюгом постачання при визначенні впливу кожної технології).

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління може ефективно інтегрувати в єдину управлінську систему штучний інтелект, технологію blockchain (як захищеного цифрового реєстру для IoT) та робототехніку для досягнення конкурентних переваг, підвищення харчової безпеки та вдосконалення показників якості харчових технологій. Варто

зауважити, що робототехніка та IoT часто перетинаються, але слід пам'ятати, що робототехніку зазвичай асоціюють із діями та фізичним втіленням, тоді як IoT фокусується на зв'язку (мережевій комунікації) та обміні даними. Використання сучасних технологій в індустрії гостинності створює умови для підвищення ефективності, прозорості і стійкості виробництва. Впровадження науково-практичного підходу до модернізації процесів управління таким інструментом, як штучний інтелект в поєднанні з технологією blockchain та робототехнікою дозволить:

- підвищити швидкість прийняття рішень та точність розрахунків, що дозволить аналізувати великі обсяги даних і створювати різні сценарії розвитку подій;

- забезпечити більшу прозорість і надійність фінансово-господарських процесів через використання технології blockchain, яка створює умови при яких можливо гарантувати незмінність і захист інформації;

- автоматизувати складні і повторювані процеси за допомогою робототехніки, що дозволить підвищити ефективність виробництва та зниженню використання людського фактору (що в свою чергу дозволить зменшити витрати в індустрії гостинності);

- створити інтегровані системи, які можуть адаптуватись у реальному часі до змін, оптимізуючи різні бізнес-процеси, логістику, управління ресурсами та інші сфери в індустрії гостинності.

В таблиці 1 відображено можлива інтеграція технології blockchain, штучного інтелекту та робототехніки у єдину стратегічну модель (таблиця 1).

Наступним кроком, що демонструє науково-практичний підхід авторів, є визначення етапів застосування технологій у ланцюгу постачання харчових продуктів в індустрії гостинності. Зазвичай до етапів застосування технологій у ланцюгу постачання харчових продуктів відносять: виробництво (виращування) та переробка (у тому числі контроль якості і маркування), транспортування та зберігання (у тому числі складування і логістика), обробка та упаковка, розподіл (у тому числі транспортування до торговельних точок, роздрібна торгівля / HoReCa, взаємодія з кін-

цевим споживачем). Сформуємо ключові стратегічні напрямки управління, що базуються на використанні штучного інтелекту, технології blockchain та робототехніки в таблиці 2.

З урахуванням вище наведеного дослідження та матеріалів досліджень [5; 9; 10; 14–16] можливо припустити, як саме кожна технологія впливає на управління та покращення обслуговування в індустрії гостинності (таблиця 3).

Розглядаючи впровадження стратегії управління в індустрії гостинності, яка ґрунтується на інтеграції технологій штучного інтелекту, blockchain та робототехніки можливо виділити наступні загальні етапи:

1 Аналіз поточного стану і визначення цілей, який складається з наступних складових: оцінка наявного рівня цифровізації та технологічної інфраструктури; визначення бізнес-цілей та пріоритетів трансформації з фокусом на безпеку, якість, ефективність та прозорість; аналіз ризиків і можливостей у харчовому виробництві та ланцюгах постачання.

2 Розробка стратегії та плану впровадження передбачає наступні заходи: формування комплексної стратегії інтеграції штучного інтелекту, blockchain і робототехніки відповідно до виробничих і бізнес-процесів; розробка дорожньої карти впровадження з чіткими етапами, ресурсами, ключовими показниками ефективності (KPI); визначення ролей і відповідальностей, а також оцінка потреб у навичках і кадрах.

3 Впровадження технологічної інфраструктури охоплює: встановлення необхідного обладнання (датчики, IoT-пристрої (пристрої Інтернету речей), робототехнічні системи); розгортання для збору, аналізу даних і автоматизації господарських процесів; впровадження blockchain-платформ для прозорості та простежуваності.

4 Інтеграція і налаштування систем включає наступні процеси: інтеграція нових технологій з існуючими програмними забезпеченнями, які інтегруються та автоматизують основні бізнес-процеси підприємства, а саме фінанси, виробництво, управління людськими ресурсами, продажі логістика та взаємодія з клієнтами та виробничими системами; налаштування

Таблиця 1

Інтеграція сучасних технологій у єдину стратегічну модель

Технологія	Основна роль у стратегії управління	Очікуваний ефект
Штучний інтелект	Аналітика великих баз даних, оптимізація запасів і логістичних маршрутів, прогнозування попиту й ризиків, автоматизація планування, контроль якості та безпеки харчових продуктів, виявлення аномалій і загроз у фінансово-господарських процесах в режимі реальному часі, створення індивідуалізованих продуктів і рецептур	Підвищення ефективності бізнесу, покращення безпеки та якості продукції, зниження витрат, швидке реагування на ризики, мінімізація відходів
Blockchain	Забезпечення прозорості, незмінності записів і повної простежуваності продукту від виробника до споживача, автоматизація угод через смарт-контракти, підвищення безпеки даних та комунікації між учасниками ланцюга постачання	Посилення довіри споживачів і партнерів, зниження ризиків шахрайства, швидка ідентифікація та відкликання небезпечної продукції, скорочення адміністративних витрат
Робототехніка	Автоматизація рутинних і складних операцій у виробництві, інтеграція з штучним інтелектом для адаптивності та навчання, підвищення безпеки праці, оптимізація адміністративних і виробничих процесів, забезпечення стабільної і високої якості продукції	Зростання продуктивності, зниження або запобігання виникнення помилок і витрат, поліпшення якості та безпеки продуктів, гнучкість і швидкість бізнесу, полегшується взаємодія між виробниками, постачальниками і покупцями

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5–13]

штучного інтелекту-моделей і алгоритмів відповідно до специфіки виробництва; розробка смарт-контрактів і механізмів взаємодії через blockchain.

5 Підготовка персоналу та розвиток компетенцій реалізується через: розвиток технологічної грамотності працівників; формування культури цифрової трансформації і підтримка змін.

6 Пілотне тестування і оцінка результатів передбачають: запуск пілотних проектів у реальних виробни-

чих умовах; моніторинг показників ефективності, синтез персоналізованих даних клієнтів для адаптації чи покращення сервісних процесів; виявлення і усунення проблем, адаптація стратегії.

7 Масштабування і постійне вдосконалення полягають у: розгортання технологій на всіх виробничих площадках; впровадження процедур безперервного моніторингу, оптимізації і оновлення систем; використання отриманих даних для розвитку і інновацій.

Таблиця 2

Матриця застосування інноваційних технологій у ланцюгу постачання в харчових продуктах в індустрії гостинності

Етап ланцюга постачання	Штучний інтелект	Blockchain (як захищеного цифрового реєстру для Інтернету речей (IoT))	Робототехніка
1	2	3	4
1. Виробництво (виращування) та переробка	Аналіз стану ґрунту, прогноз врожаю, оптимізація добрив, моніторинг шкідників і хвороби; контроль якості і безпеки, автоматична класифікація та сортування	Фіксація даних про сировину, прозорість походження; реєстрація процесів переробки в незмінному реєстрі	Автоматизоване збирання, сортування врожаю; роботи для обробки, пакування продуктів
у тому числі контроль якості і маркування	Системи автоматично аналізують зображення продукції на конвеєрі для виявлення дефектів, сторонніх домішок, порушення форми чи забарвлення; алгоритми машинного навчання виявляють аномалії у даних з сенсорів (температура, вологість, хімічний склад), сигналізують про ризики; штучний інтелект розпізнає неправильні/ відсутні етикетки, QR-коди, штрих-коди, дати виготовлення та терміни придатності; допомагає оцінити ймовірність виникнення проблем з якістю у різних партіях продукції	Всі результати контролю якості і перевірки маркування записуються у blockchain, що унеможливає їх підробку чи видалення; маркування містить унікальні ідентифікатори (QR-коди, RFID), які дозволяють зчитати історію продукту від виробника до споживача через blockchain; автоматичне підтвердження відповідності продукції стандартам, спрацювання оплати чи відправки після проходження штучного інтелекту контролю якості; людина може перевірити походження та якість продукту, скануючи код й отримуючи всю інформацію з blockchain	Сучасні роботи оснащені камерами і сенсорами, під керуванням штучного інтелекту здійснюють огляд і сортування продукції прямо під час виробництва, видаляють дефектні одиниці; робототехнічні системи наносять етикетки, штрих-коди, QR-коди, забезпечуючи точність та швидкість маркування; роботи здійснюють оптичний контроль правильності наклеювання, розташування та розбірливості маркувань; коли робот виявляє дефект чи наносить маркування, дані автоматично фіксуються технологією blockchain, формуючи цифровий «паспорт» кожної одиниці продукції.
2. Транспортування та зберігання	Моніторинг стану вантажу, передбачення ризиків доставки	Реєстрація етапів перевезення, контроль цілісності партій	Безпілотні (автоматизовані) транспортні засоби
у тому числі складування і логістика	Оптимізація запасів і маршрутів, прогноз попиту	Прозорість руху будь-якого товару, підтвердження умов зберігання	Автоматизоване транспортування, використання роботів на складах
3. Обробка та упаковка	Аналізуються великі масиви даних для створення ефективних, екологічних і привабливих упаковок, підлаштованих під споживачі потреби та вподобання; системи комп'ютерного зору на базі штучного інтелекту швидко виявляють дефекти (помилки етикеток, розмірів, упаковки), зменшуючи людські помилки та забезпечуючи бездоганну якість; прогнозування термінів придатності та відстеження стану продукту (температура, вологість) в розумних упаковках зі змінними датчиками; для зменшення відходів матеріалів пакування через оптимізацію розмірів і форм, що також скорочує витрати на транспортування та вплив на довкілля	Прозорість і незмінність інформації про кожний упакований продукт, зберігаючи всі дані від постачання сировини до кінцевого споживача; підтримка розумних контрактів для автоматичної верифікації відповідності упаковки стандартам і оплати постачальникам; відстеження умов зберігання та транспортування винаходу (температура, ударостійкість) через сенсори в упаковці; відкритий доступ споживачам до інформації про продукт (екологічні характеристики, дата фасування, сертифікати).	Виконують фасування, маркування та пакування з високою швидкістю і точністю; контролюють якість пакування, виявляючи дефекти і негайно коригуючи процес; управління логістикою внутрішнього транспорту між лініями обробки та пакування.

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
4. Розподіл (логістика до точок, HoReCa, споживач)	Оптимізує логістику і дистрибуцію, прогнозує попит і плануючи запаси, щоб знизити втрати та забезпечити свіжість продуктів; використовують для оптимізації маршрутів доставки, враховуючи умови руху, погоду та час доставки задля зниження витрат та екологічного сліду; аналізує поведінку кінцевих споживачів і допомагає сформувати адаптивні маркетингові стратегії, поліпшити управління запасами.	Фіксує всі дані про рух товарів у ланцюгу поставок, забезпечуючи прозорість і неможливість підробки інформації; гарантує реєстрацію умов транспортування та зберігання продуктів до торговельних точок; підтримує розумні контракти між всіма учасниками ланцюга постачання для автоматизації платежів та виконання домовленостей; дозволяє кінцевому споживачу перевірити походження і якість продуктів через сканування QR-кодів.	Використовуються автоматизовані роботи на складах для комплектування і сортування замовлень; роботи забезпечують автоматичну інвентаризацію з точним і швидким оновленням даних у системі; роботи-доставщики використовуються для внутрішньої логістики у великих розподільчих центрах; застосовуються роботи для упаковки і підготовки товарів до транспортування.
у тому числі: а) транспортування до торговельних точок	Планує найоптимальніші маршрути доставки, враховуючи дорожній рух, умови погоди, строки доставки та специфіку продуктів (швидкопсувність); контролює стан вантажу в реальному часі (температура, вологість), прогнозує можливі порушення умов транспортування і вчасно сигналізує операторам; підтримує діагностику та контроль стану обладнання транспортних засобів, знижуючи ризики простою.	Фіксує кожну операцію транспортування, підтверджуючи час і місце перевезення; реєструє умови перевезення (температура, вологість), гарантуючи, що товари доставлені у відповідних умовах; забезпечує автоматичну взаємодію і розрахунки між власниками вантажу і логістичними компаніями через смарт-контракти; підтримує прозорість для кінцевого споживача, який може відслідковувати рух продуктів	Використовуються на складах для підготовки товару до вантаження; навантаження і розвантаження; безпілотні або напіваавтономні вантажівки, дрони використовуються для доставки на короткі дистанції; автоматизують процес сортування і координації вантажів.
б) роздрібна торгівля / HoReCa	Аналіз поведінки покупців, персоналізовані, специфічні пропозиції	Верифікація якості і походження товару для клієнтів	Автоматизація продажів, роботи у супермаркетах і кафе
в) взаємодія з кінцевим споживачем	Персоналізовані рекомендації, прогнозування потреб	Доступ до повної історії продукту через QR-код	Роботи-консультанти, автоматичні каси

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 9; 10; 14–16]

Таблиця 3

Синергетичні напрями інтеграції інноваційних технологій у системі управління підприємствами гостинності

Посідання технологій	Функціональний інструментарій	Зміст та механізм взаємодії
1	2	3
Штучного інтелекту та технології blockchain	Smart-контрактів для автоматизації угод	Штучний інтелект контролює виконання умов поставок і якості продукції, а самі платежі та зміна статусів відбуваються через смарт-контракти в blockchain без людського втручання
	Автоматичний аудит харчової безпеки	Штучний інтелект аналізує великі обсяги даних з виробництва (температура, час обробки, склад продукту), а запис результатів аудиту виконується у незмінний реєстр blockchain для прозорого і надійного звіту
	Боротьба з фальсифікаціями	Штучний інтелект виявляє аномалії у показниках якості або поведінці закупівель, а blockchain фіксує і забезпечує неможливість зміни даних, що гарантує походження і справжність продукту
	Підвищує екологічність	Штучний інтелект моделює вуглецевий слід виробництва, а blockchain зберігає усі звіти та сертифікати екологічної відповідності для підтвердження сталості
	Інтеграція з IoT	Сенсори на фермах і в транспортуванні збирають інформацію про температуру, вологість, місцезнаходження продуктів, штучний інтелект аналізує стани, а blockchain забезпечує незмінність і прозорість цього цифрового сліду; підвищує операційну ефективність і зменшує потребу в посередниках, ця інтеграція призводить до економії коштів; моніторинг продукції в режимі реального часу що дозволяє забезпечити підтримання оптимальних умов та зменшити кількість відходів і забезпечити відповідну якість продукції

Продовження таблиці 3

1	2	3
Штучного інтелекту та робототехніки	Роботів-сортувальників з штучним інтелектом розпізнаванням	Вони аналізують зовнішній вигляд овочів і фруктів, сортують за якістю і формою, автоматично відправляючи дефектні для додаткової переробки
	Роботизовані пакувальні лінії з штучного інтелекту контролем	Штучний інтелект визначає правильність запакування, розмір упаковки, маркування, а роботи швидко та точно виконують завдання без людської помилки
	Дрони з використанням штучного інтелекту для моніторингу полів	Вони збирають дані про стан рослин, шкідників, вологості, а технологія штучний інтелект аналізує ці дані, визначаючи оптимальний час збору врожаю
	Роботів для збору врожаю з штучним інтелектом вибором плодів	Визначають стиглість плодів, що дозволяє збирати лише якісні, покращуючи загальну продуктивність фермерського господарства
	Роботів для очищення і дезінфекції	На виробництвах роботи підтримують чистоту, керовані штучним інтелектом, що оптимізує маршрути, підвищує ефективність і тривалість продуктивної роботи середовища
	Автономні роботів для перевезення	На виробничих майданчиках роботи самостійно доставляють сировину чи готову продукцію між ділянками, керуючись штучним інтелектом для уникнення колізій і оптимізації маршрутів
	Інтелектуальну систему, яка передбачає та усуває потенційні несправності техніки заздалегідь, автоматично чи напівавтоматичну виконуючи необхідні профілактичні заходи	Штучний інтелект аналізує стан устаткування, роботи виконують профілактичні дії
Технології blockchain та робототехніки	Роботів-інвентаризаторів з blockchain записом	Кожна інвентаризація автоматично заноситься у незмінний реєстр, що дозволяє зафіксувати рух товару та забезпечує прозорість для аудиторів і менеджерів
	Роботів для автоматичного сортування із blockchain аудитом	Всі операції контролю й сортування фіксуються у blockchain, що захищає від шахрайських маніпуляцій та помилок
	Роботів-монітори температури та умов зберігання	Дані про температурний режим передаються у систему blockchain для гарантованої історії виконання вимог
	Роботів-пакувальників, що звітують у blockchain	Кожна упаковка сировини або готової продукції отримує запис про час, якість і умови, що знижує ризик Втрати або фальсифікації
	Роботів для контролю безпеки та нормативів	Дані про виконання санітарних норм та сервісних процедур автоматично фіксуються у blockchain, що дозволяє прозоро та оперативно контролювати дотримання стандартів

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 7–10; 14–16]

8 Моніторинг безпеки і якості в режимі реальному часі базуються на: постійному зборі даних через штучний інтелект та IoT для раннього виявлення аномалій; використання blockchain для забезпечення наскрізної прозорості інформаційної взаємодії; автоматизації реагування на інциденти за допомогою інтеграції всіх технологій.

Запропонований науково-практичний підхід впровадження інноваційної стратегії управління в індустрії гостинності обґрунтовує перехід від традиційного методу до цілісного цифрового середовища (інтелектуальної екосистеми), де технології штучного інтелекту, blockchain, Інтернет речей, робототехніка постійно взаємодіють без прямої участі людини для досягнення спільної мети.

Висновки. Підбиваючи підсумки дослідження, можна стверджувати, що інтеграція технологій штучного інтелекту, blockchain (як захищеного цифрового

реєстру для IoT) та робототехніки в системі управління бізнесом в готельно-ресторанному бізнесі це не просто тренд, а стратегія для забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах технологічної революції. Запропонований науково-практичний підхід дозволяє обґрунтувати та забезпечити перехід до єдиного цифрового середовища (інтелектуальних екосистем), де технології взаємодіють без прямої участі людини, що є ключовим вектором розвитку індустрії гостинності. Це дозволяє бізнесу адаптуватись до змін ринку, сформувати нові стандарти довіри та безпеки для бізнесу та споживачів. Подальші дослідження будуть пов'язані з обґрунтуванням методики оцінки економічної результативності та визначенням термінів окупності бізнесу у складі інтегрованої системи для бізнесу та дослідження балансу між автоматизацією та збереженням автентичності гостинності, що базується на емоційній синергії між персоналом та клієнтом.

Бібліографічний список:

1. Благополучна А., Кирилюк І., Джога О., Литвин О. Застосування технології blockchain в індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2022. № 4 (22). С. 43–50. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267017](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267017)
2. Шейко Ю.О. Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-68>

3. Bisoi S., Roy M., Dr. Ansuman Samal. Impact of Artificial Intelligence in the Hospitality Industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. № 5. P. 4265–4276. URL: <https://lnk.ua/YNgaB19eZ>
4. Roy B., Pagaldiviti S. Advancements in arena technology: Enhancing customer experience and employee adaptation in the tourism and hospitality industry. *Smart Tourism*. 2023. Vol. 4, Issue 2. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.54517/st.v4i1.2330>
5. Винничук Р. Штучний інтелект в харчовій промисловості. *Grail of Science*. 2024. № 43. С. 335–343. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.043>
6. Криворучко Г. В., Гетьман О.О. Використання штучного інтелекту та технології Blockchain в індустрії гостинності: актуальні аспекти взаємодії. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р. : у 2 ч. Ч. 2 / прог. ком.: Марченко А. П. [та ін.] ; орг. ком.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.] ; ред. О. О. Носирев ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т»*. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. С. 217-219. URL: <https://lnk.ua/YN32XOAVJ>
7. Сологуб Д. Е., Скиба Г. І. Інноваційні технології майбутнього: штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 2 (78). С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-7>
8. Криворучко Г.В. Технологія Blockchain та перспективи її застосування в процесі бюджетування, орієнтованого на результат. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (35). С. 108–113. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2018/2/20-Kryvoruchko.pdf>
9. Гонтар Т.Б., Криворучко Г.В. Використання технології блокчейн, штучного інтелекту та робототехніки в індустрії гостинності. *Global Trends in the Development of Information Technology and Science: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity*. June 25–27, 2025. Stockholm, Sweden. С. 304–307. DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-25.06.2025>
10. Колодій А., Агрес О., Колодій І. Перспективи запровадження систем відстежуваності продукції на основі технології блокчейн, як форми модернізації системи управління в аграрному секторі економіки. *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14. № 1–2. С. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.059>
11. Криворучко Г.В. Особливості використання інтернет-маркетингу в сфері послуг. Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах: монографія / за заг. ред. О. М. Криворучко. – Харків: ФОП Панов А. М., 2024. С. 298–331. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/a2ce59fd-7046-4028-90a5-68fdb3585953>
12. Мороз Т.О. Перспективи використання блокчейн-технології в аграрному секторі економіки. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 153–157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-24)
13. Позняк О.В., Мельник К.О. Логістичні аспекти штучного інтелекту в управлінні товарами стратегічного призначення. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 3 (69). С. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-25>
14. Сапельнікова Н. Впровадження роботизації та застосування штучного інтелекту в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. № 7 (2). С. 220–229. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335180>
15. Ануфрієва Т. Г. Логістичні інновації в холодових ланцюгах постачання. *Бізнес інформ*. № 6. 2024. С. 235–241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-235-241>
16. Нандіні Рой Чоудхурі. Досягнення цифрових технологій для безпеки харчових продуктів. 2022. URL: <https://lnk.ua/2V5Xj9leM>

References:

1. Blahopoluchna A., Kyryliuk I., Dzhoza O., Lytvyn O. (2022). Zastosuvannia tekhnolohii blockchain v industrii hostynnosti [Application of blockchain technologies in the hospitality industry]. *Economic Horizons*. no. 4 (22), pp. 43–50. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267017](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267017)
2. Sheiko Yu.O. (2024). Shtuchnyi intelekt yak instrument personalizatsii posluh industrii hostynnosti [Artificial intelligence as a tool for personalization of hospitality industry services]. *Economy and Society*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-68>
3. Bisoi S., Roy M., Dr. Samal A. (2020). Impact of Artificial Intelligence in the Hospitality Industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*. vol. 29, no. 5, pp. 4265–4276. Available at: <https://lnk.ua/YNgaB19eZ>
4. Roy B., Pagaldiviti S. (2023). Advancements in arena technology: Enhancing customer experience and employee adaptation in the tourism and hospitality industry. *Smart Tourism*, vol. 4, issue 2, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.54517/st.v4i1.2330>
5. Vynnychuk R. (2024). Shtuchnyi intelekt v kharchovii promyslovosti [Artificial intelligence in the food industry]. *Grail of Science*, no. 43, pp. 335–343. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.043>
6. Kryvoruchko H. V., Hetman O.O. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu ta tekhnolohii Blockchain v industrii hostynnosti [The use of artificial intelligence and Blockchain technology in the hospitality industry: current aspects of interaction]. Marketing and organizational mechanisms of post-war development of hospitality and tourism. pp. 217–219. Available at: <https://lnk.ua/YN32XOAVJ>
7. Solohub D. E., Skyba H. I. (2025). Innovatsiini tekhnolohii maibutnoho [Innovative technologies of the future: AI, blockchain and IoT]. *Scientific works of MAUP. Economic Sciences*, no. 2 (78), pp. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-7>
8. Kryvoruchko H.V. (2018). Tekhnolohiya Blockchain ta perspektyvy yiyi zastosuvannya [Blockchain technology and prospects of its application in the process of performance-based budgeting]. *Economic Herald of the Donbas*, no. 2 (35), pp. 108–113. Available at: <https://www.venu-journal.org/download/2018/2/20-Kryvoruchko.pdf>
9. Hontar T.B., Kryvoruchko H.V. (2025). Vykorystannia tekhnolohii blokchein, shtuchnoho intelektu ta robototekhniki [Prospects for the introduction of product traceability systems based on blockchain technology as a form of modernization of the management system in the agricultural sector of the economy]. *Global Trends in Development of IT and Science*. Stockholm, pp. 304–307. DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-25.06.2025>
10. Kolodii A., Ahres O., Kolodii I. (2021). Perspektyvy zaprovadzhennia system vidstezhuvanosti produktsii [Prospects for implementing product traceability systems based on blockchain]. *Agricultural Economics*, vol. 14, no. 1–2, pp. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.059>
11. Kryvoruchko H.V. (2024). Osoblyvosti vykorystannia internet-marketynhu v sferi posluh [Features of using internet marketing in the service sector]. Innovative approaches to management development: monograph. pp. 298–331. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/a2ce59fd-7046-4028-90a5-68fdb3585953>

12. Moroz T.O. (2019). Perspektyvy vykorystannia blokchein-tekhnologii [Prospects for the use of blockchain technologies in the agricultural sector of the economy]. *Modern Economics*, no. 17, pp. 153–157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-24)
13. Pozniak O.V., Melnyk K.O. (2020). Lohistychni aspekty shtuchnoho intelektu [Logistics aspects of artificial intelligence in the management of strategic goods]. *Scientific view: economics and management*. № 3 (69). pp. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-25>
14. Sapelnikova N. (2025). Vprovadzhennia robotyzatsii ta zastosuvannia shtuchnoho intelektu [Implementation of robotization and application of AI in the hotel and restaurant business]. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, no. 7 (2), pp. 220–229. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335180>
15. Anufriieva T. H. (2024). Lohistychni innovatsii v kholodovykh lantsiuhakh postachannia [Logistics innovations in cold supply chains]. *Business Inform*, no. 6, pp. 235–241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-235-241>
16. Nandini Roi Choudkhuri. (2022). Dosiahnennia tsyfrovyykh tekhnologii dlia bezpeky kharchovykh produktiv [Advancements in digital technologies for food safety]. Available at: <https://lnk.ua/2V5Xj9leM>

Дата надходження статті: 25.03.2026

Дата прийняття статті: 15.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 005.6:658.14

JEL C63, L22, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-17>

Кришталь Г.О.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

Halyna Kryshnal

Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING OF THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ENTERPRISE PRODUCTIVITY IN A TRANSFORMATIONAL ECONOMY

Анотація. У статті досліджено застосування економіко-математичного моделювання для оцінювання впливу цифровізації на продуктивність підприємств в умовах трансформаційної економіки. Розглянуто цифровізацію як комплексний феномен, що включає технологічні, організаційні та економічні аспекти діяльності підприємств, та ідентифіковано ключові фактори її впливу: розвиток цифрової інфраструктури, автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики великих даних, цифрові компетенції персоналу та інвестиції в інновації. Оцінено прямий і опосередкований ефект цифровізації з урахуванням порогових явищ, структурних змін, економічної нестабільності та динаміки попиту. Економіко-математичне моделювання дозволяє кількісно аналізувати вплив цифровізації, інтегрувати внутрішні та зовнішні фактори та формувати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення продуктивності підприємств.

Ключові слова: аналіз, економіко-математичне моделювання, моделювання, цифровізація, продуктивність підприємств, трансформаційна економіка, прикладна економіка, ефективність бізнес-процесів, цифрові інновації.

Abstract. Introduction. In the context of a transformational economy characterized by structural instability, institutional changes, and heightened uncertainty, digitalization has emerged as a key factor influencing enterprise productivity and ensuring long-term competitiveness. **Purpose.** The purpose of this study is to develop and scientifically substantiate an economic-mathematical approach to modeling the impact of digitalization on enterprise productivity within transformational economies. This involves identifying key digitalization factors, formalizing their effects within a quantitative model, and evaluating the outcomes of digital transformation considering structural changes and economic instability. **Methods.** The research methodology combines general scientific and specialized economic-mathematical methods. Theoretical generalization and system analysis were used to justify the role of digitalization in enterprise development. Econometric modeling assessed the relationship between digitalization indicators and productivity levels. Statistical methods, comparative analysis, and graphical modeling ensured the validity and reliability of the results. **Results.** The study identifies critical digitalization factors affecting enterprise productivity, including digital infrastructure development, automation of business processes, intensity of data usage, digital competencies of personnel, and investment in digital innovations. The quantitative model allows estimation of both direct and indirect effects of digitalization, including threshold effects, scale effects, and non-linear dependencies. The analysis highlights how interactions between technological, organizational, and economic factors shape overall productivity outcomes. Furthermore, the model incorporates structural changes within enterprises and considers economic instability, demand dynamics, and competitive pressure, providing a comprehensive assessment of digital transformation impacts. **Conclusion.** The results demonstrate that effective economic-mathematical modeling enables enterprises to design adaptive and strategically oriented digital transformation policies that enhance productivity and competitiveness in complex economic conditions.

Keywords: analysis, economic and mathematical modeling, modeling, digitalization, enterprise productivity, transformational economy, applied economics, business process efficiency, digital innovations.

Постановка проблеми. В умовах трансформаційної економіки, що характеризується структурною нестабільністю, інституційними змінами та підвищеним рівнем невизначеності, цифровізація виступає одним із ключових чинників підвищення продуктивності підприємств та забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Активне впровадження цифрових технологій, зокрема великих даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів і платформних бізнес-моделей, суттєво трансформуює виробничі процеси, організаційні

структури та механізми створення вартості. Водночас підприємства в умовах трансформаційних економік стикаються з низкою обмежень, серед яких – обмежений доступ до фінансових ресурсів, технологічна асиметрія, інституційна недосконалість та відсутність ефективних інструментів кількісного оцінювання впливу цифровізації. Це зумовлює необхідність розроблення економіко-математичних моделей, здатних адекватно відобразити вплив цифровізації на продуктивність підприємств із урахуванням специфіки трансформаційних процесів.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики підвищення ефективності економіко-математичного моделювання в умовах цифровізації економіки набули особливої актуальності впродовж останніх років. Зростаюча роль цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до моделювання, зокрема з урахуванням впливу цифрових факторів на продуктивність підприємств. У цьому контексті науковий інтерес дедалі більше зосереджується на розробленні адаптивних моделей, здатних інтегрувати цифрові інструменти та забезпечувати комплексну оцінку ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Вагомий внесок у розвиток економіко-математичного підходу до аналізу функціонування підприємств здійснено у працях О. Т. Іващука, де обґрунтовується значення моделювання як інструменту підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах динамічного бізнес-середовища [3]. Особливу увагу автор приділяє використанню математичних методів для прогнозування результатів діяльності та оптимізації виробничих і управлінських процесів, що є релевантним у контексті цифрової трансформації.

Суттєвими є також напрацювання Ю. О. Чалюк, у яких акцент зроблено на застосуванні економіко-математичних моделей для оптимізації використання ресурсів та вдосконалення логістичних систем [4; 5]. Зокрема, досліджується врахування динамічних змін попиту та умов функціонування ринків, що дозволяє формувати більш гнучкі та ефективні управлінські рішення. У контексті цифровізації ці підходи набувають нового змісту, оскільки цифрові технології забезпечують доступ до великих масивів даних та підвищують точність моделювання.

Окрему увагу у наукових дослідженнях приділено фінансовим аспектам застосування економіко-математичного моделювання. Зокрема, у працях М. І. Дзямуліча розглядаються питання управління фінансовими ризиками та формування ефективних стратегій розвитку підприємств із використанням кількісних методів [1; 2]. Автор наголошує на необхідності врахування невизначеності та багатфакторності економічного середовища, що особливо актуалізується в умовах трансформаційної економіки та цифрових змін.

Водночас у сучасних дослідженнях, зокрема у працях Т. О. Шматковської, акцентується увага на інтеграції інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, у процес економіко-математичного моделювання [1; 2]. Це дозволяє підвищити точність прогнозів, оперативність обробки даних і адаптивність моделей до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим для забезпечення зростання продуктивності підприємств у цифровій економіці.

Таким чином, узагальнення сучасних наукових підходів свідчить про суттєвий прогрес у розвитку економіко-математичного моделювання в умовах цифровізації. Водночас наявні дослідження не повною мірою враховують специфіку трансформаційних економік, зокрема нерівномірність цифрового розвитку, інституційні обмеження та високий рівень економічної нестабільності. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних засад моделювання з метою забезпечення його практичної релевантності та

ефективного застосування для підвищення продуктивності підприємств.

Метою статті є розроблення та наукове обґрунтування економіко-математичного підходу до моделювання впливу цифровізації на продуктивність підприємств в умовах трансформаційної економіки. Досягнення поставленої мети передбачає ідентифікацію ключових факторів цифровізації, формалізацію їх впливу в межах кількісної моделі, а також оцінювання ефектів цифрової трансформації з урахуванням структурних змін та економічної нестабільності.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових та спеціальних економіко-математичних методів. Зокрема, використано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу для обґрунтування ролі цифровізації у розвитку підприємств. Економетричне моделювання застосовано для оцінювання залежності між показниками цифровізації та рівнем продуктивності. Статистичні методи, порівняльний аналіз і графічне моделювання забезпечили обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення ефективності економіко-математичного моделювання впливу цифровізації на продуктивність підприємств визначається комплексом унікальних викликів, зумовлених динамічними змінами економічного середовища та високою конкуренцією на ринку. Підприємства, що функціонують у трансформаційній економіці, стикаються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваними коливаннями як споживчого попиту, так і ринкових умов, що впливає на їх продуктивність та ефективність бізнес-процесів. Це створює додаткові вимоги до економіко-математичних моделей, які повинні бути адаптивними та здатними відображати вплив цифровізації на підприємство в режимі реального часу.

Сучасне моделювання продуктивності підприємств в умовах цифрової трансформації потребує інтеграції числення цифрових факторів, серед яких: рівень впровадження цифрових технологій (ERP-, CRM-системи, хмарні сервіси), інтенсивність використання аналітики великих даних, ступінь автоматизації виробничих та управлінських процесів, цифрові компетенції персоналу, а також обсяг інвестицій у цифрові інновації. У моделюванні також враховуються зовнішні чинники цифровізації: розвиток цифрового ринку, доступ до платформних рішень та інституційні умови, які визначають можливості та обмеження для впровадження цифрових рішень.

Формалізація впливу цифровізації на продуктивність здійснюється через модифікацію класичних економіко-математичних моделей, зокрема виробничих функцій, у яких поряд із традиційними факторами праці та капіталу вводяться цифрові змінні як інтегральні показники або коефіцієнти підвищення ефективності використання ресурсів. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити прямий та опосередкований вплив цифровізації на продуктивність підприємств, включаючи ефекти масштабу, нелінійні залежності та порогові значення цифрової трансформації.

Особливе значення має врахування людського фактору та соціальних аспектів у моделюванні. Моделі повинні інтегрувати показники мотивації персоналу,

ефективності управлінської комунікації, продуктивної взаємодії між підрозділами та організаційної культури. Це дозволяє забезпечити більшу достовірність прогнозів та врахувати поведінкові чинники, які прямо впливають на продуктивність підприємств [6].

Ключовим елементом ефективного моделювання є інтеграція технологічних інновацій, характерних для цифрових бізнес-процесів: Інтернет речей (IoT), розширена та віртуальна реальність, блокчейн та аналітичні платформи на основі великих даних. Економіко-математичні моделі повинні постійно оновлюватися та адаптуватися до впровадження таких технологій, що забезпечує максимальне використання їхнього потенціалу для підвищення продуктивності та оптимізації бізнес-процесів.

Отже, специфіка забезпечення ефективності економіко-математичного моделювання впливу цифровізації на продуктивність підприємств полягає у поєднанні технологічної досконалості, адаптивності моделей та комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх чинників трансформаційної економіки. Лише інтегрований підхід, що поєднує цифрові інструменти, кількісні методи та соціальні аспекти, дозволяє створювати моделі, здатні не лише оцінювати продуктивність, а й формувати практичні рекомендації щодо стратегічного управління та цифрової трансформації підприємств [7].

Ідентифікація ключових факторів цифровізації є критично важливою для економіко-математичного моделювання її впливу на продуктивність підприємств. У сучасних умовах трансформаційної економіки цифровізація охоплює технологічні, організаційні та економічні аспекти діяльності підприємства, що безпосередньо впливають на ефективність бізнес-процесів. Основні фактори цифровізації та їх характеристики наведено в таблиці 1.

Формалізація впливу ключових факторів цифровізації у межах кількісної моделі передбачає системне та комплексне розуміння цього явища, що охоплює технологічні, організаційні та економічні аспекти діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє інтегрувати всі основні складові цифровізації та оцінити їхній прямий і опосередкований вплив на продуктивність підприємства, що особливо важливо в умовах трансформаційної економіки [8].

У межах моделювання цифровізація розглядається як багаторівневе явище, яке впливає на різні складові діяльності підприємства – виробничі процеси, управлінські рішення, логістику, внутрішню комунікацію та вза-

ємодію з клієнтами [9]. Це дає змогу виявити, які саме аспекти цифровізації справляють найбільший ефект на продуктивність, а які лише опосередковано підтримують підвищення ефективності підприємства.

Формалізація також дозволяє враховувати комплексний ефект цифровізації на бізнес-процеси, включаючи оптимізацію використання ресурсів, скорочення витрат часу та матеріальних ресурсів, підвищення точності та швидкості управлінських рішень, а також інтеграцію діяльності різних підрозділів. Крім того, вона дозволяє враховувати взаємодію між факторами, які часто мають нелінійний характер. Наприклад, підвищення цифрових компетенцій персоналу значно посилює ефект від впровадження аналітичних платформ і автоматизованих систем управління. Також інвестиції в цифрові інновації дають максимальний ефект лише за наявності розвинутої цифрової інфраструктури та готовності співробітників користуватися новими технологіями.

Таким чином, формалізація впливу факторів цифровізації у межах кількісної моделі дає змогу не лише оцінити їхній індивідуальний внесок у підвищення продуктивності, а й аналізувати комплексні ефекти взаємодії технологічних, організаційних та економічних аспектів. Це створює надійну основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень і стратегічного планування цифрової трансформації підприємств у сучасних умовах трансформаційної економіки.

Оцінювання ефектів цифрової трансформації передбачає врахування структурних змін у підприємстві та зовнішньому середовищі. Зокрема, моделювання враховує, що впровадження цифрових технологій може мати порогові ефекти: на початкових етапах впровадження цифровізації її вплив на продуктивність може бути обмеженим або навіть супроводжуватися додатковими витратами, тоді як при досягненні певного рівня цифрової зрілості спостерігається суттєве підвищення продуктивності та оптимізація процесів. Крім того, оцінювання ефектів цифрової трансформації включає аналіз економічної нестабільності, динаміки попиту, конкурентного тиску та інших факторів трансформаційної економіки, що безпосередньо впливають на продуктивність підприємств (таблиця 2).

Ідентифікація ключових факторів цифровізації, їх систематизація та формалізація впливу у межах економіко-математичної моделі дозволяє не лише кількісно оцінити ефект цифрової трансформації, а й визначити найбільш ефективні стратегії підвищення продуктивності підприємств в умовах трансформаційної еко-

Таблиця 1

Ключові фактори цифровізації підприємств та їх характеристика

№	Фактор цифровізації	Характеристика та вплив на продуктивність
1	Розвиток цифрової інфраструктури	Впровадження ERP-, CRM-систем, хмарних платформ для інтеграції та автоматизації бізнес-процесів
2	Ступінь автоматизації процесів	Механізація виробничих, логістичних та управлінських операцій для підвищення швидкості та точності виконання задач
3	Інтенсивність використання даних	Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних для обґрунтованого прийняття рішень
4	Цифрові компетенції персоналу	Рівень підготовки співробітників до роботи з цифровими платформами та аналітичними системами
5	Інвестиції в цифрові інновації	Обсяг ресурсів, спрямованих на розробку та впровадження нових цифрових рішень
6	Зовнішні фактори цифровізації	Доступ до платформних рішень, стан цифрового ринку, інституційні умови та нормативне середовище

Джерело: систематизовано автором на основі [3, 6, 8]

Таблиця 2

Оцінювання ефектів цифрової трансформації підприємств з урахуванням структурних змін та економічної нестабільності

№	Елемент оцінювання	Опис впливу на продуктивність підприємства
1	Порогові ефекти цифровізації	На початкових етапах впровадження цифрових технологій вплив на продуктивність може бути обмеженим або супроводжуватися додатковими витратами, тоді як досягнення певного рівня цифрової зрілості забезпечує суттєве підвищення продуктивності та оптимізацію процесів
2	Структурні зміни в підприємстві	Впровадження цифрових технологій може змінювати організаційну структуру, процеси взаємодії між підрозділами та управлінські функції, що безпосередньо впливає на ефективність роботи
3	Економічна нестабільність	Коливання макроекономічних показників та ринкової кон'юнктури впливають на ефективність цифрових ініціатив та їхній вплив на продуктивність
4	Динаміка попиту	Зміни в поведінці споживачів та коливання попиту потребують адаптації цифрових процесів для підтримки оптимальної продуктивності
5	Конкурентний тиск	Інтенсивність конкуренції стимулює прискорене впровадження цифрових рішень та впливає на ефективність бізнес-процесів

Джерело: систематизовано автором на основі [6, 8]

номіки. Такий підхід забезпечує комплексне бачення процесу цифровізації, інтегруючи технологічні, організаційні та економічні аспекти та дозволяючи приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Висновки. У результаті проведеного дослідження економіко-математичного моделювання впливу цифровізації на продуктивність підприємств у умовах трансформаційної економіки можна сформулювати низку ключових висновків.

Цифровізація виступає комплексним явищем, що охоплює технологічні, організаційні та економічні аспекти діяльності підприємств, і її вплив на продуктивність є багаторівневим. Основні фактори цифровізації включають розвиток цифрової інфраструктури, ступінь автоматизації бізнес-процесів, використання даних та аналітичних інструментів, цифрові компетенції персоналу, обсяг інвестицій у цифрові інновації, а також зовнішні фактори, такі як стан цифрового ринку та нормативне середовище.

Формалізація впливу цих факторів у межах кількісної моделі дозволяє оцінити як прямий, так і опосередкований вплив цифровізації на продуктивність підприємств. Такий підхід дає змогу аналізувати комплексні

ефекти, враховувати взаємозв'язки між різними чинниками, а також оцінювати потенціал підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат, оптимізації бізнес-процесів та прискорення прийняття управлінських рішень.

Оцінювання ефектів цифрової трансформації з урахуванням структурних змін та економічної нестабільності дозволяє визначити порогові ефекти цифровізації та її вплив на продуктивність на різних етапах впровадження. Це дає змогу враховувати динаміку попиту, конкурентний тиск та зміни в організаційній структурі, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Загалом, результати дослідження підкреслюють, що ефективне використання економіко-математичного моделювання дозволяє підприємствам розробляти адаптивні та стратегічно орієнтовані рішення щодо цифрової трансформації, підвищуючи продуктивність та конкурентоспроможність у складних умовах трансформаційної економіки. Впровадження цифрових технологій має бути комплексним, інтегрованим і враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що формують сучасне бізнес-середовище.

Бібліографічний список:

- Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. Економічний форум. 2022. No 2. С. 3–8.
- Дзямулич М. І., Шматковська Т. О., Борисюк О. В. Великі дані та їх роль у формуванні цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. No 3. С. 16–21.
- Іващук О. Т. Економіко-математичне моделювання: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка», 2008. 704 с.
- Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.
- Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. No 1(107). С. 50–59.
- Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в професійній діяльності у системі нових тенденцій цифровізації економіки. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»: Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2021. No 18 (71). С. 248–255.
- Шматковська Т. О., Стащук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. Ефективна економіка. 2021. No 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.96>
- Becker J., Rosemann M., Von Uthmann C. Guidelines of business process modeling. In: Business Process Management: Models, Techniques, and Empirical Studies. Berlin, Heidelberg: Springer, 2002. P. 30–49.
- Dahal R. K. Changing role of management accounting in 21st Century. Review Pub Administration Manag. 2019. Vol. 7 (3). P. 203–222.

References:

1. Dziamulych M. I., Shmatkovska T. O. (2022). Vplyv suchasnykh informatsiinykh system i tekhnolohii na formuvannya tsyfrovoy ekonomiky [The influence of modern information systems and technologies on the formation of the digital economy]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 2, pp. 3–8.
2. Dziamulych M. I., Shmatkovska T. O., Borysiuk O. V. (2021). Velyki dani ta yikh rol u formuvanni tsyfrovoy ekonomiky [Big data and its role in shaping the digital economy]. *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 70 (3), pp. 16–21.
3. Ivashchuk O. T. (2008). *Ekonomiko-matematychne modeliuvannya* [Economic and mathematical modeling]. Ternopil: TNEU “Economic Thought”, 704 p.
4. Chaliuk Yu. O. (2022). Sotsialni poslugy v umovakh sotsializatsii globalnoi ekonomiky: teoria ta praktyka [Social services in the conditions of socialization of the global economy: theory and practice]. Kyiv: KNEU, 320 p.
5. Chaliuk Yu. O. (2023). Sribna ekonomika: demohrafichni zminy ta ekonomichni mozhyvosti [The Silver Economy: Demographic Change and Economic Opportunity]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1 (107), pp. 50–59.
6. Shmatkovska T. O., Dziamulych M. I. (2021). Suchasni informatsiini ta komunikatsiini tekhnolohii v profesiinii diialnosti u systemi novykh tendentsii tsyfrovizatsii ekonomiky [Modern information and communication technologies in professional activity in the system of new trends in digitalization of the economy]. *Ekonomichni nauky. Seria “Regionalna ekonomika”*, vol. 18 (71), pp. 248–255.
7. Shmatkovska T. O., Stashchuk O. V., Dziamulych M. I. (2021). Velyki dani ta biznes-modeliuvannya ekonomichnykh system [Big data and business modeling of economic systems]. *Efektivna ekonomka*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.96>
8. Becker J., Rosemann M., Von Uthmann C. (2002). Guidelines of business process modeling. In *Business Process Management: Models, Techniques, and Empirical Studies* (pp. 30–49). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
9. Dahal R. K. (2019). Changing role of management accounting in 21st Century. *Review Pub Administration Manag*, vol. 7 (3), pp. 203–222.

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 658.78:657.47

JEL M11, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-18>

Кудирко О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5090-1208>

Olena Kudyrko

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of
State University of Trade and Economics

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

MODERN APPROACHES TO ACCOUNTING AND ANALYSIS OF THE COST OF FINISHED PRODUCTS

Анотація. У статті досліджено організацію та ведення складського та бухгалтерського обліку виробничих запасів на виробничих підприємствах в сучасних умовах господарювання, з урахуванням викликів воєнного стану. Основною метою статті є дослідження організації та ведення обліку виробничих запасів. Стаття спрямована на обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення оцінки, документального оформлення та контролю руху запасів для забезпечення ефективного управління і фінансової стабільності підприємств. Визначено економічну сутність виробничих запасів як об'єкта обліку, проаналізовано їх класифікацію, методи оцінки (FIFO, середньозважена собівартість, нормативні затрати) та формування первісної вартості відповідно до НП(С)БО 9 «Запаси». Розглянуто особливості документообігу при надходженні та вибутті запасів, організацію обліку в бухгалтерії, на складі та в торговому відділі. Запропоновано варіанти для покращення обліку виробничих запасів.

Ключові слова: виробничі запаси, бухгалтерський облік, собівартість, інвентаризація, документообіг, ефективність.

Abstract. Introduction. The article comprehensively examines the organization and maintenance of accounting for production inventories at Ukrainian enterprises under modern economic conditions, with an emphasis on the challenges posed by the state of war. **Purpose.** The main purpose of the article is to examine the organization and maintenance of production inventory accounting at Ukrainian enterprises under martial law in order to improve the reliability of accounting information and reduce accounting risks. The article aims to substantiate practical recommendations for improving inventory valuation, documentation, and control to support effective management and ensure the financial stability of enterprises. **Methods.** Methods for valuing disposals are detailed: specific identification, weighted average cost, FIFO, normative costs, and selling price, with the requirement to fix the chosen method in the accounting policy. **Results.** Special attention is paid to document flow. Receipts from suppliers, contributions to authorized capital, exchanges, or own production are documented using waybills, receipt orders, acceptance certificates, and internal transfer requisitions. Disposals for production or sales are recorded with limit-fence cards and material release requisitions. Accounting is distributed among three divisions: the accounting department (synthetic/analytical for reporting), the warehouse (operational tracking), and the sales department (realization). It is recommended to structure warehouse accounting by sections, batches, and groups using material labels and cards by nomenclature numbers. During wartime, risks of inaccuracies increase due to air raid alerts, shelling, and logistical disruptions. To minimize them, optimization of document flow, simplification of forms, electronic exchange, and regular inventories with arithmetic, formal, and cross-checks are proposed. Control prevents theft and ensures data accuracy. **Conclusions** emphasize that effective inventory accounting improves utilization, reduces risks, ensures compliance with legislation, and supports informed management decisions. The proposed measures have practical value for large manufacturing enterprises and contribute to Ukraine's economic stability in crisis conditions.

Keywords: production inventories, accounting, cost of goods, NPSAS 9, document flow, inventory, control, state of war, efficiency.

Постановка проблеми. Значну частку економіки нашої країни займають виробничі підприємства. У зв'язку з цим правильна організація обліку виробничих запасів, особливо під час війни, є ключем до сильної та стабільної економіки нашої держави. Особливо це важливо для великих виробничих підприємств, які виготовляють дуже велику кількість продукції. Оскільки вони мають велику кількість виробничих запасів, правильне ведення обліку цих запасів призведе до ефективного їхнього викорис-

тання, забезпечить достовірність фінансової звітності. Під час воєнного стану це питання є особливо важливим, оскільки в зв'язку з тривогами і ракетними обстрілами, облік запасів може стати проблематичним та містити певні неточності. Таким чином, правильна організація обліку запасів в сучасних умовах господарювання призведе до підвищення господарської діяльності підприємств та забезпечить керівництво підприємства правдивою інформацією для прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням обліку виробничих запасів присвятили увагу численні вчені й дослідники. У роботі Є. В. Калюги та І. В. Прущишена розглянуто способи вдосконалення обліку виробничих запасів. Автори акцентують, що запровадження системи управління запасами через покращення їхнього обліку, спрощення документообігу та обґрунтований вибір методів оцінки допоможе отримувати точну й достовірну інформацію про наявність та рух виробничих запасів. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і зростанню прибутку [6].

Автори Бабенко Л. В., Васильєва В. Г., Коновалова О. В. [2] у своїй статті спираються на те, що виробниче підприємство повинне чітко описати облік виробничих запасів у наказі про облікову політику підприємства. Прописується конкретизація витрат, які збільшують вартість матеріальних активів, критерії визнання запасів активами, оцінка запасів, метод списання запасів.

Автори Польова Т. В. та Охрей Т. С. [3] зазначають, що для отримання своєчасної та достовірної облікової інформації, раціоналізації документообігу та вдосконалення логістичних процесів, пов'язаних із рухом виробничих запасів, необхідно забезпечити ефективну організацію їх первинного обліку безпосередньо на підприємстві.

Метою статті є дослідження та аналіз основних аспектів бухгалтерського та складського обліку виробничих запасів, що впливають на формування собівартості готової продукції на виробничих підприємствах та відображають у фінансовій звітності.

Методи дослідження. У статті детально описані методи оцінки вибуття: ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів, середньозваженої собівартості, FIFO, оцінювання за нормативними затратами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною діяльністю виробничих підприємств є виробництво та реалізація готової продукції. Для виготовлення будь-якої готової продукції підприємству потрібні сировина, матеріали або напівфабрикати. Усе це входить до складу виробничих запасів. Правильний облік виробничих запасів відіграє ключову роль, оскільки їхня вартість формує собівартість продукції та знаходить відображення в балансі підприємства. регулюється Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». Згідно з цим НП(С) БО, запаси являють собою активи, що, призначені для подальшого продажу (розподілу чи передачі) в межах звичайної господарської діяльності, знаходяться в процесі виробництва для наступного продажу готової продукції та утримуються для використання під час виготовлення продукції, виконання робіт, надання послуг або для потреб управління підприємством [1]. Запаси можуть оцінюватися за чистою вартістю, відновлювальною та первісною.

Виробничі запаси мають свою певну класифікацію. Класифікація необхідна для правильного та точного ведення складського обліку, аналітичного обліку, для планування тощо. Саму класифікацію виробничих запасів можна знайти в Плані рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій [4].

На рисунку 1 відображено класифікацію виробничих запасів.

Організація обліку виробничих запасів розпочинається з моменту їх приймання на склад. Запаси можуть надходити на підприємство з різних джерел: від постачальників, із власного виробництва, як внесок до статутного капіталу, у порядку безоплатного отримання або в результаті обміну на подібні чи неподібні активи. Усі ці операції обов'язково підтверджуються відповідними первинними документами. Для коректного ведення обліку необхідно визначити первісну вартість таких запасів. Формування первісної вартості виробничих запасів наведено на рисунку 2.

Окрім надходження запасів на склад, існує також їхнє вибуття, яке супроводжується відповідними документами. Реалізацію запасів оформлюють товарно-транспортною накладною або накладною-вимогою на відпуск матеріалів, складеною уповноваженою особою на підставі господарського договору чи дозволу керівника. Безоплатне вибуття запасів фіксують накладною-вимогою на відпуск матеріалів або товарно-транспортною накладною. Для відпуску запасів у виробництво в межах установлених лімітів використовують лімітно-забірні картки [5]. Під час відпуску запасів у виробництво, з виробництва, при продажу чи іншому вибутті їхню оцінку проводять за одним із методів:

1. ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів;
2. середньозваженої собівартості;
3. собівартості перших за часом надходження (FIFO);
4. нормативних затрат;
5. ціни продажу.



Рис. 1. Класифікація виробничих запасів

Джерело: побудовано автором на основі [4]

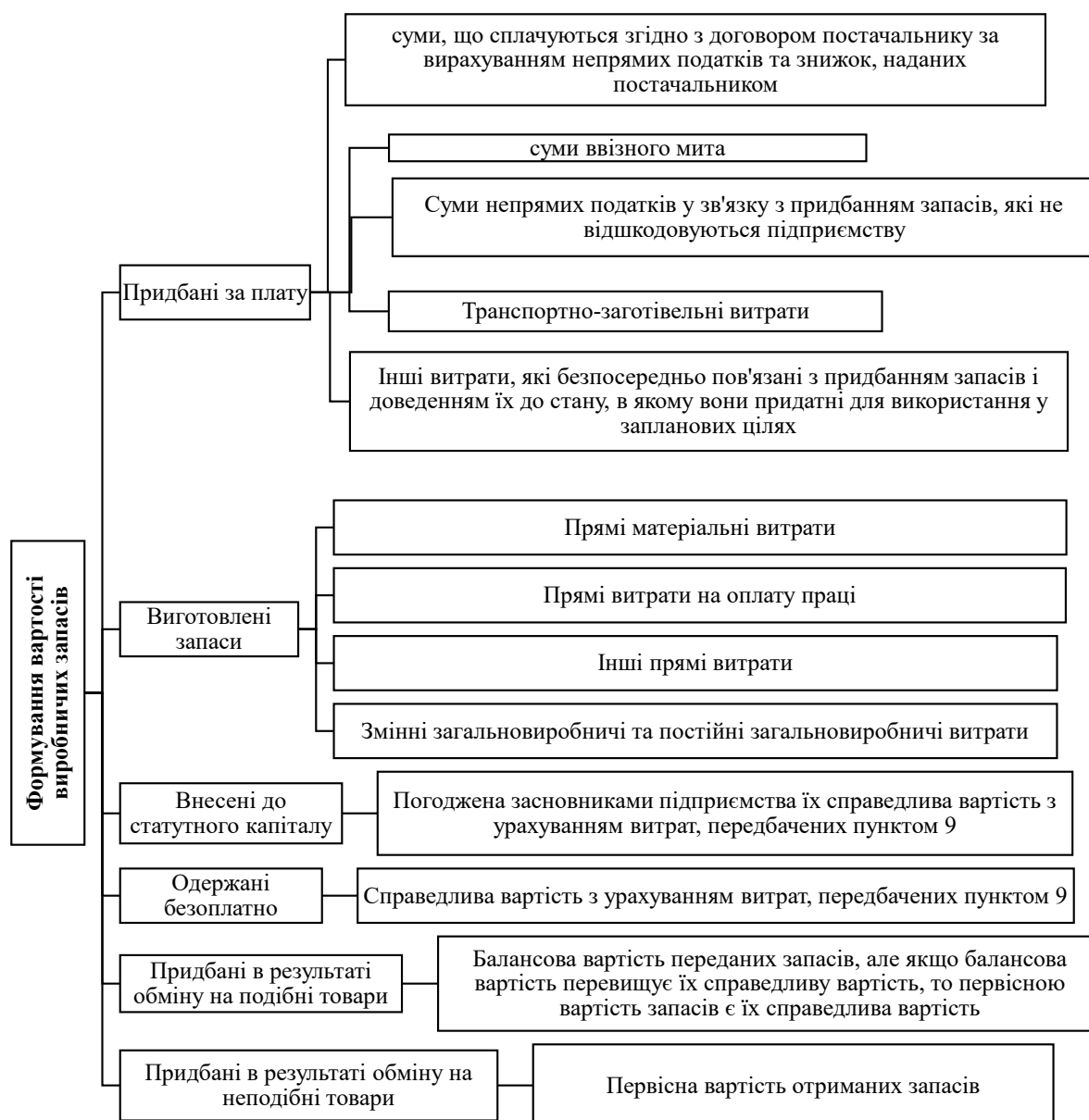


Рис. 2 Формування вартості виробничих запасів

Джерело: побудовано автором на основі [4, 7]

Підприємство прописує один з цих методів в обліковій політиці та використовує його при веденні бухгалтерського обліку.

Середньозважену собівартість визначають для кожної одиниці запасів шляхом ділення загальної вартості залишків на початок звітного місяця разом із вартістю запасів, отриманих протягом цього періоду, на сумарну кількість запасів, що була на початку місяця та надійшла у його ході [1].

Списання методом FIFO означає, що запаси, які перші надійшли, першими і списуються. Цей метод є одним з найлегших методів і використовується більшістю.

Оцінювання за нормативними затратами ґрунтується на застосуванні встановлених підприємством норм споживання ресурсів на одиницю продукції, що враховують типовий рівень використання матеріалів, трудових ресурсів, виробничих потужностей та діючі ціни. Отримана за нормативними затратами оцінка

продукції коригується до рівня фактичної виробничої собівартості [1].

На всіх виробничих підприємствах облік виробничих запасів має особливість – облік ведеться трьома підрозділами. У бухгалтерії ведеться облік запасів з використанням методів, які встановлені НП(С)БО 9 «Запаси» для формування фінансової звітності. На складі ведеться облік тих запасів, які там фактично знаходяться. У торговому відділі формується інформація про рух і залишки запасів, які передані для продажу. Потрібно зазначити, що для ефективного ведення обліку запасів на складі найкращим рішенням буде поділити запаси на секції, партії, групи, підгрупи, за сортами і т.д. На кожен номенклатурний номер запасів повинен заповнюватися матеріальний ярлик і прикріплюватися до місця зберігання. Також повинна вестися спеціальна картка, в якій буде вказано найменування запасів, номенклатурний номер, одиницю виміру, ціну.

Якщо підприємство має декілька складів, то кожен такий склад повинен мати свій номер, який буде вказано у картці. У кожного підприємства може бути свій унікальний метод обліку виробничих запасів, оскільки підприємство може мати один склад, невелику кількість продукції, яка може не ділитися на багато секцій.

На рисунку 3 вказано різні варіанти обліку виробничих запасів, які може обирати підприємство залежно від виду його діяльності, форми господарювання, технологічних процесів.

На кожному підприємстві, особливо на виробничих, дуже важливе значення для правильності ведення обліку грає контроль виробничих запасів. Без здійснення якісного контролю за виробничими запасами підприємство буде нести одні збитки, оскільки виробничі запаси будуть розкрадатися та відпускатися з підприємства в неконтрольованій кількості. Облік виробничих запасів розпочинається з надходження їх на склад підприємства, оприбуткування та відображення їх на рахунках бухгалтерського обліку. Після їхнього оприбуткування на склад, матеріально-відповідальна особа здійснює контроль за їх зберіганням та вибуттям. Вона веде складський облік, сортує їх по групах, оформлює внутрішні документи на відпуск тощо. Для здійснення контролю запасів можна використовувати різні методи:

1. арифметична перевірка;
2. зустрічна перевірка;
3. інвентаризація;
4. формальна перевірка документів.

Інвентаризація для будь якого підприємства є трудомістким процесом, який є найкращим методом контролю, адже показує всі нестачі, які можуть виникнути в процесі виробництва. При інвентаризації виробничих запасів виробничого підприємства здійснюється переважування, обмір, підрахунок запасів, які є на складі, та порівнюється із тією кількістю, яка є зазначена у бухгалтерському обліку.

Покращити ведення обліку виробничих запасів можна декількома способами. Одним з таких способів є придбання спеціального програмного забезпечення, яке буде покращувати бухгалтерський та складський облік виробничих запасів. У цьому нам може допомогти програма Ordage. Ця програма автоматизує весь процес обліку виробництва та торгівлі. Вона допомагає вести облік за технічними картками, автоматично списує матеріали, нараховує заробітну плату працівникам виробництва, автоматизовано розраховує собівартість виробів. У ній відображено облік залишків матеріалів та виробів

на складах, а також вона дозволяє формувати звіти про маржинальний прибуток та обіг товарів. Програму використовують більше ніж 250 компаній, які відгукуються про неї дуже позитивно, але цей варіант має певний недолік, оскільки таке програмне забезпечення не надається безкоштовно. Програма має два тарифних плани, які коштують 360 доларів та 225 доларів на рік. Тому для маленьких виробничих підприємств буде доволі складно кожного року поновлювати її і нести додаткові витрати.

Існує інший варіант, який є більш економнішим у фінансовому плані. Щоб не переплачувати кошти, можна створити онлайн базу на основі Google Docs. Це безкоштовні таблиці, які ззовні нагадують Excel, але мають ряд переваг. Ці таблиці знаходяться на хмарному сервері і дані в ці таблиці можна вводити з будь якого комп'ютера і акаунту Google, який має на неї посилання. Можна створити таблицю для завідувача складу та бухгалтера, які будуть вводити туди свої дані по виробничих запасах і дистанційно будуть звірятися між собою та перевіряти правильність ведення обліку. Якщо на підприємстві є система внутрішнього контролю, то вона також повинна мати доступ до цих таблиць і перевіряти правильність введених даних. В таблиці можна проставляти формули для обчислення собівартості продукції та виведення залишків. Єдиним недоліком такого варіанту буде те, що для цього потрібно витратити певний час, але для невеликого підприємства це буде дуже вигідне рішення, яке буде розраховане на майбутнє.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження підтверджує критичну важливість правильного ведення обліку виробничих запасів, адже вони є ключовим елементом діяльності виробничого підприємства, безпосередньо впливаючи на собівартість готової продукції та фінансову звітність. Представлені таблиці сприятимуть правильній організації обліку запасів на підприємстві та точному визначенню їхньої вартості. Це дасть змогу вчасно виявляти облікові помилки, нестачі й приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно виробничих запасів. Ефективний контроль на підприємстві забезпечить оперативне виявлення відхилень в обліку. Отже, вдосконалення організаційно-методичних засад бухгалтерського та складського обліку виробничих запасів є необхідною передумовою стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності сучасних виробничих підприємств. Запропоновані рішення з покращення бухгалтерського та складського обліку дозволять вести облік без помилок за допомогою програми Ordage або Google Docs.

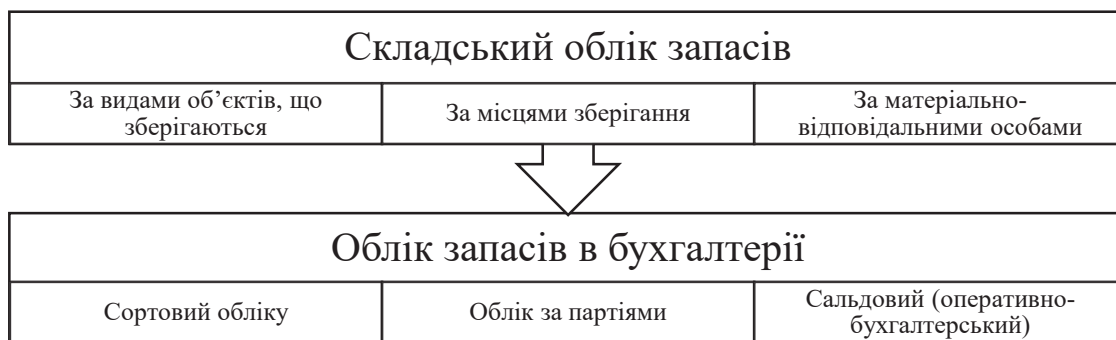


Рис. 3. Організація обліку виробничих запасів на складах та в бухгалтерії

Джерело: сформовано автором

Бібліографічний список:

1. Міністерство фінансів України. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: Наказ від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 03.02.2026).
2. Бабенко Л. В., Васильєва В. Г., Коновалова О. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. Економічний простір. 2021. №166. С. 94-95.
3. Польова Т. В., Охрей Т. С. Методично-організаційні особливості обліку виробничих запасів підприємства. Економічний простір. 2020. №6. С. 127.
4. Міністерство фінансів України. Про затвердження плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: Наказ від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> (дата звернення: 03.02.2026).
5. Міністерство фінансів України. Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку запасів: Наказ від 10.01.2007 № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002201-07#Text> (дата звернення: 03.02.2026).
6. Калюга Є. В., Прущишена І. В. Шляхи покращення обліку виробничих запасів / *Облік, економіка, менеджмент*. 2014. №4. С. 168–172.
7. Міністерство фінансів України. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 03.02.2026).

References:

1. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhgalterskoho obliku 9 "Zapasy" [Ministry of Finance of Ukraine. On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 9 "Inventories"]: Nakaz vid 20.10.1999 № 246. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (accessed February 03, 2026).
2. Babenko L. V., Vasilyeva V. G., Konovalova O. V. (2021) Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vyrobnychymy zapasamy [Accounting and analytical support for inventory management]. *Economic space*. № 166. pp. 94–95. (in Ukrainian)
3. Polova T. V., Okhrei T. S. (2020) Metodychno-orhanizatsiini osoblyvosti obliku vyrobnychykh zapasiv pidpriemstva [Methodological and organizational features of accounting for production inventories of an enterprise] *Economic space*. №. 6. pp. 127. (in Ukrainian)
4. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Pro zatverdzhennia planu rakhunkiv bukhgalterskoho obliku ta Instruktzii pro yoho zastosuvannia [On approval of the accounting chart of accounts and the Instructions for its application]: Nakaz vid 30.11.1999 № 291. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> (accessed February 03, 2026).
5. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z bukhgalterskoho obliku zapasiv [On approval of Methodological recommendations for inventory accounting]: Nakaz vid 10.01.2007 № 2. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002201-07#Text> (accessed February 03, 2026).
6. Kaliuha Ye. V., Prushchyshena I. V. (2014) Shliakhy pokrashchennia obliku vyrobnychykh zapasiv [Ways to improve production inventory accounting] / *Oblik, ekonomika, menedzhment*. Luts'k, № 4. pp. 168–172 (in Ukrainian)
7. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhgalterskoho obliku 16 "Vytraty" [On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 16 "Expenses"]: Nakaz vid 31.12.1999 № 318. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (accessed February 03, 2026).

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 339.9

JEL A10, E44, F65

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-19>**Лобунець А.В.**

бакалавр,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5168-3891>**Anastasia Lobunets**

Lviv Polytechnic National University

Желізняк Р.Й.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9033-4490>**Roman Zhelizniak**

Lviv Polytechnic National University

ФІНАНСОВІ КРИЗИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

FINANCIAL CRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: COMPARATIVE ANALYSIS AND CONSEQUENCES FOR THE ECONOMY OF UKRAINE

Анотація. У статті досліджено сутність, причини та механізми розвитку фінансових криз в умовах глобалізації світової економіки. Визначено особливості трансформації локальних фінансових потрясінь у системні економічні кризи під впливом зростання взаємозалежності національних ринків. Проаналізовано глобальну фінансову кризу 2008–2009 років та економічну кризу 2020 року, спричинену пандемією COVID-19, встановлено спільні та відмінні риси їх перебігу, канали поширення та макроекономічні наслідки для України. Обґрунтовано роль структурних дисбалансів, валютних коливань і нестабільності банківської системи у поглибленні кризових явищ. Доведено, що криза 2008 року виникла внаслідок внутрішніх фінансових дисбалансів, тоді як криза 2020 року була спровокована зовнішнім шоком, проте обидві характеризувалися системними макроекономічними наслідками. Для України обидві кризи супроводжувалися значним скороченням ВВП, девальвацією гривні та дестабілізацією фінансового сектору, що підтверджує високу залежність вітчизняної економіки від глобальних процесів. Обґрунтовано необхідність ефективної антикризової політики, спрямованої на зміцнення фінансової стійкості, диверсифікацію джерел економічного зростання та формування превентивних механізмів реагування на глобальні виклики.

Ключові слова: фінансова криза; глобалізація; макроекономічні дисбаланси; валютна нестабільність; антикризова політика; COVID-19.

Abstract. Introduction. The article examines the nature, causes, and development patterns of financial crises in the context of increasing global economic integration. The relevance of the topic is driven by the growing interdependence of national financial systems, which enhances access to international capital flows but simultaneously increases vulnerability to external shocks. **The purpose** of the study is to identify the key causes, transmission mechanisms, and socio-economic consequences of financial crises, as well as to determine their specific impact on the Ukrainian economy. **Methods.** The research methodology is based on a comprehensive approach that combines methods of theoretical generalization, comparative analysis, systematization, and logical synthesis of economic processes. The study applies elements of structural and dynamic analysis to identify common and distinctive features of the 2008–2009 global financial crisis and the 2020 crisis triggered by the pandemic shock. Macroeconomic indicators, including GDP dynamics, exchange rate fluctuations, banking sector stability, and external vulnerability factors, are analyzed to assess the scale and depth of crisis manifestations. **The results** demonstrate that financial crises emerge due to the accumulation of internal macroeconomic imbalances combined with external destabilizing factors. The 2008–2009 crisis was characterized by systemic financial distortions and liquidity collapse, which subsequently spread to the real sector of the economy. In contrast, the 2020 crisis originated from an external shock but was amplified by pre-existing structural weaknesses and financial disproportions. Both crises revealed a high degree of global interconnectedness and confirmed that financial instability can rapidly transform into a broad economic downturn. The Ukrainian economy experienced significant GDP contraction, currency depreciation, capital outflows, and banking sector stress during both periods, although the transmission channels and intensity differed. **The practical significance of the study** lies in substantiating the necessity of balanced macroeconomic policy, effective financial regulation, and timely anti-crisis measures aimed at strengthening economic resilience. The findings may be used in the development of national strategies for crisis prevention, risk management systems, and mechanisms to enhance financial stability under conditions of global uncertainty.

Keywords: financial crisis; globalization; macroeconomic imbalances; currency instability; anti-crisis policy; COVID-19.

Постановка проблеми. Фінансові кризи є невід’ємною складовою економічного розвитку в умовах глобалізації. Зростання взаємозалежності національних фінансових систем створює передумови для швидкого поширення кризових явищ і підвищує вразливість економік до зовнішніх шоків. Дві останні глобальні кризи – фінансова криза 2008–2009 років та економічна криза 2020 року, спричинена пандемією COVID-19 – продемонстрували різні механізми виникнення та розвитку, проте обидві призвели до глибоких макроекономічних наслідків як на глобальному рівні, так і для економіки України зокрема.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю порівняльного аналізу причин, механізмів розвитку та наслідків цих двох кризових періодів з урахуванням їх впливу на світову економіку та Україну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику фінансових і валютних криз досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Воронова О., Марущак С. та Пугачов М. розглядають кризу як багатовимірне явище, підкреслюючи відмінності у трактуванні її сутності: від комплексного порушення функціонування грошово-кредитної та фінансової системи до проявів у формі зростання державного боргу, паніки на фондових ринках, девальвації національної валюти та інфляції [2]. Фенц В. Й. та Івашук І. О. виходять із класичних положень економічної теорії, відповідно до яких криза виникає за умов різкого та суттєвого скорочення валового внутрішнього продукту, що вказує на перехід економічної системи до нової фази економічного циклу [1].

Кругман П. обґрунтував теоретичний підхід до пояснення валютних криз через концепцію «криз першого покоління», пов’язуючи їх виникнення з нерівновагою платіжного балансу та накопиченням макроекономічних дисбалансів [4]. Лазня А. зазначає, що іпотечна криза на початку XXI століття трансформувалася у глобальну фінансову кризу через механізм втрати ліквідності, масових банкрутств фінансових установ та поширення недовіри в банківській системі, що згодом призвело до глибокого спаду в реальному секторі економіки [5]. Жмельнюк Л. підкреслює, що з метою стабілізації макроекономічної ситуації Україна була змушена звернутися по фінансову підтримку до Міжнародного валютного фонду та отримати програму stand-by [6].

Мельник А. О. у дослідженні «Американська криза і наслідки для світової економіки» проаналізував причини та механізми поширення світової фінансової кризи 2008 року, наголосивши на ролі глобалізаційних процесів і взаємозалежності фінансових ринків, а також на необхідності координації антикризових заходів на міжнародному рівні [8]. Сидоренко К. В. та Шеремет О. В. досліджують наслідки COVID-19 для світової економіки, акцентуючи увагу на глибині спаду, скороченні доходів домогосподарств та зростанні боргового навантаження [11].

Метою статті є дослідження закономірностей трансформації ризиків у системну фінансову кризу шляхом порівняльного аналізу внутрішніх причин глобальної фінансової кризи 2008 року та зовнішніх економічних потрясінь, спричинених пандемією COVID-19. Стаття ставить за мету порівняти ці кризи за ключовими показниками – масштабами девальвації,

падінням ВВП, динамікою фондових індексів та впливом на банківську систему.

Методи дослідження. У дослідженні були використані такі методи: метод теоретичного узагальнення – для розгляду сутності фінансових криз; метод порівняльного аналізу – для порівняння кризи 2008–2009 років і кризи 2020 року; системний підхід – для аналізу їх впливу на економіку України; а також метод статистичного аналізу – для оцінки основних макроекономічних показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростаюча глобалізація, зокрема у фінансовій сфері, стала передумовою інтеграції національних фінансових систем. У фінансовому вимірі глобалізація розширила доступ держав, особливо тих, що розвиваються, до міжнародних фінансових ресурсів, що теоретично мало сприяти економічному розвитку, оскільки іноземні інвестиції забезпечують модернізацію інфраструктури та підвищення рівня зайнятості населення. Водночас посилення фінансової взаємозалежності зробило національні економіки більш вразливими до зовнішніх шоків, що особливо відчутно проявилось під час глобальних криз.

Згідно з економічною теорією, криза має місце тоді, коли відбувається різке та суттєве скорочення валового внутрішнього продукту, що означає перехід економічної системи до нової фази циклу. Це вказує на циклічність кризових явищ, як стверджують Фенц В. Й. та Івашук І. О., однак їх наслідки можуть мати тривалий і системний характер [1]. Упродовж історичного розвитку економічних систем виникали різні типи криз, серед яких фінансові кризи посідають особливе місце. Фінансова криза визначається як раптова й непередбачувана дестабілізація фінансової системи – інституційної структури, через яку здійснюється перерозподіл капіталу між економічними суб’єктами. Вона може проявлятися у формі краху фондового ринку, банківської або валютної кризи.

Українські науковці, зокрема Воронова О., Марущак С. та Пугачов М., зазначають, що одні дослідники трактують кризу як специфічну форму порушень, що охоплює всі сфери грошово-кредитної та фінансової системи, тоді як інші пов’язують її із зростанням державного боргу, панікою на фондових ринках, девальвацією національної валюти та інфляційними процесами [2]. Історичний досвід підтверджує, що фінансові кризи спричиняють глибоку дестабілізацію фінансових ринків і трансформацію національних економік. Їх виникнення зумовлюється макроекономічними дисбалансами, недосконалістю регулювання, формуванням «бульбашок» на ринках активів та різкими змінами глобальної економічної кон’юнктури.

Банкрутство підприємства є завершальною стадією глибокої фінансової кризи на мікрорівні. Кризовий стан характеризується розбалансованістю діяльності, загрозою неплатоспроможності та втратою потенціалу до стабільного функціонування. З позиції фінансового менеджменту фінансова криза проявляється у неспроможності забезпечувати поточну діяльність необхідними фінансовими ресурсами. Причини її виникнення поділяються на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До зовнішніх чинників належать спад економічної кон’юнктури, інфляція, нестабільність валютного та фінансового ринків, політична нестабільність

і посилення конкуренції. За відсутності ефективного реагування фінансова криза поглиблюється та завершується банкрутством як юридично оформленою формою фінансової неспроможності [3].

Вагомий внесок у дослідження природи фінансових криз зробив Кругман П., який пов'язував їх виникнення з нерівновагою платіжного балансу країни. Зазначена концепція отримала назву «кризи першого покоління» та пояснює валютні потрясіння накопиченням макроекономічних дисбалансів [4]. Банківська криза може проявлятися або через надлишкову пропозицію грошей за умов низького попиту, що зумовлює їх знецінення, або через масове вилучення капіталу з фінансової системи, що спричиняє дефіцит ліквідності та різке зростання вартості фінансових ресурсів.

Світова фінансова криза 2007–2009 років стала одним із наймасштабніших економічних потрясінь сучасності. Її перший етап був пов'язаний із розвитком іпотечної кризи у США та першими банкрутствами фінансових установ. Другий етап характеризувався кризою ліквідності та різким загостренням ситуації після банкрутства інвестиційного банку Lehman Brothers 15 вересня 2008 року, що суттєво підірвало довіру до світової банківської системи та спровокувало глобальну фінансову паніку. Третій етап ознаменувався поширенням кризи на реальний сектор економіки, скороченням виробництва, міжнародної торгівлі та інвестицій. Серед причин кризи дослідники виокремили надмірне кредитування та високоризикові операції з іпотечними активами й похідними фінансовими інструментами, що сприяло формуванню фінансових «бульбашок» та накопиченню системних ризиків [7].

Таким чином, іпотечна криза трансформувалася у глобальну фінансову кризу через механізм втрати ліквідності, банкрутств фінансових установ і поширення недовіри в банківській системі, що згодом призвело до глибокого спаду в реальній економіці, стверджує Лазня А. [5]. У відповідь на кризу уряди провідних країн запровадили масштабні антикризові заходи, спрямовані на підтримку банківського сектору, стабілізацію фінансової системи та стимулювання економічної активності через збільшення державних видатків та зниження процентних ставок.

Значного впливу кризи зазнала й економіка України, яка була інтегрованою у світові фінансові та торговельні процеси. Основним проявом кризових явищ стало різке скорочення валового внутрішнього продукту. За оцінками Міжнародного валютного фонду, у 2009 році ВВП України у доларовому еквіваленті зменшився на 35,6% – зі 179,6 млрд дол. у 2008 році до 115,7 млрд дол. у 2009 році. Це стало одним із найглибших спадів у світі в зазначений період. У гривневому еквіваленті падіння ВВП становило 14,8%, що свідчить про глибину економічної рецесії.

Падіння ВВП супроводжувалося девальвацією гривні майже на 60%, скороченням валютних надходжень через зниження світових цін на металургійну та хімічну продукцію, відпливом іноземного капіталу та кризою ліквідності банківської системи. Масове вилучення депозитів підірвало довіру до фінансових установ, що призвело до скорочення кредитування економіки та зростання процентних ставок. Девальвація національної валюти ускладнила обслуговування зовнішнього боргу та підвищила вартість імпорту, що

посилило інфляційні процеси. Криза негативно вплинула і на реальний сектор: скоротилося виробництво, зросло безробіття, знизився рівень життя населення. З метою стабілізації макроекономічної ситуації Україна звернулася по фінансову підтримку до Міжнародного валютного фонду та отримала програму stand-by на суму 16,4 млрд дол., стверджує Жмельнюк Л. [6].

Мельник А. О. у дослідженні «Американська криза і наслідки для світової економіки» зазначає, що криза 2008 року була зумовлена внутрішніми передумовами економіки США, проте завдяки глобалізаційним процесам і високій взаємозалежності фінансових ринків вона швидко поширилася на світову економіку. Автор підкреслює, що в умовах інтеграції надзвичайно складно створити дієвий механізм запобігання поширенню кризових явищ, а тому виникає потреба у формуванні наднаціонального органу контролю, який би координував заходи з попередження та мінімізації кризових процесів у різних країнах світу [8].

Отже, світова фінансова криза 2008 року продемонструвала високий рівень взаємозалежності національних економік в умовах глобалізації. Для України її наслідки проявилися насамперед у глибокому скороченні ВВП, девальвації національної валюти, дестабілізації банківської системи та погіршенні соціально-економічних показників. Уроки цієї кризи підкреслили необхідність зміцнення фінансової стійкості, диверсифікації економіки та формування адекватних золотовалютних резервів.

На відміну від кризи 2008 року, криза 2020 року розпочалася як зовнішній шок, спричинений пандемією COVID-19, що викликала різке падіння фондових ринків у лютому–березні 2020 року, відтік капіталу, валютні коливання та зростання макроекономічних ризиків. Проте її причини не обмежувалися лише пандемічним фактором. Передумовами стали тривале м'яке монетарне стимулювання у провідних країнах світу, політика низьких процентних ставок Федеральної резервної системи, що сприяла перегріву економіки США та зростанню інфляції вище цільового рівня, а згодом – перехід до підвищення ставок, що призвело до зростання вартості кредитних ресурсів і зміцнення долара США.

Посилення інфляційного тиску в інших країнах, зростання світових цін на нафту та енергоносії, жорсткіша монетарна політика провідних центральних банків, скорочення глобальної ліквідності, високий рівень заборгованості як державного, так і приватного секторів, ризики формування фінансових «бульбашок» на ринках нерухомості та уповільнення міжнародної торгівлі сформували сукупність структурних дисбалансів. У результаті пандемія стала каталізатором уже накопичених проблем, а фінансові ринки, особливо в країнах, що розвиваються, зазнали суттєвої корекції. Таким чином, криза 2020 року була зумовлена поєднанням зовнішнього шоку та внутрішніх фінансових дисбалансів [10].

Вплив кризи 2020 року на Україну проявився у девальвації гривні з 9 березня 2020 року, коли курс зріс із близько 24 грн за долар до 26,5 грн станом на 17 березня, що потребувало масштабних валютних інтервенцій Національного банку України обсягом майже 1 млрд дол. у перші дні та близько 2 млрд дол. загалом за перший квартал 2020 року. Ситуація супро-

воджувалася панічними настроями на валютному ринку та дефіцитом готівкової іноземної валюти. Карантинні обмеження, закриття кордонів і припинення транспортного сполучення спричинили скорочення економічної активності, зменшення промислового виробництва у першому кварталі 2020 року більш ніж на 5% та перегляд прогнозів економічного зростання з очікуваних 3,3% до падіння на 4,8%.

Найглибше скорочення ВВП відбулося у другому кварталі 2020 року – на 11,2% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що було спричинено повною або частковою зупинкою низки галузей економіки. Номінальний ВВП на одну особу за підсумками року склав 100,47 тис. грн, що на 7,9% менше від прогнозу [9]. Попри те що фактичне падіння ВВП у 2020 році (4%) виявилось меншим, ніж під час кризи 2009 року (14,8%), економіка зазнала суттєвих втрат, які створили додаткові проблеми у коротко- та середньостроковій перспективі.

Світова економіка також зазнала глибокого спаду: падіння світового ВВП у 2020 році становило –3,3%, що стало найгіршим показником з часів Великої депресії 1930-х років. Навіть зростання у 2021 році на 6% не дозволило повністю компенсувати втрати, що супроводжувалося скороченням доходів домогосподарств, зростанням боргового навантаження та загостренням соціальної нерівності, стверджують Сидоренко К. В. та Шеремет О. В. [11].

Масштаб падіння ВВП, девальваційні процеси, скорочення виробництва, перегляд бюджетної політики та необхідність масштабної державної підтримки свідчать про те, що події 2020 року мали всі ознаки повноцінної економічної кризи, а не лише тимчасового шоку, оскільки їх наслідки були глибокими, тривалими та системними. Особливістю цієї кризи стала швидкість її поширення та глобальний характер впливу, що знову підтвердило високу взаємозалежність національних економік.

Важливим аспектом обох криз є вразливість банківської системи, особливо банків з валютними активами та пасивами. Валютний ризик виникає через невідповідність між валютною структурою активів (кредитів) і пасивів (депозитів). Якщо банк видав кредити в іноземній валюті, а депозити залучені переважно в національній валюті, то різка девальвація призводить до зростання вартості зобов'язань банку в національній валюті, тоді як вартість його активів залишається

незмінною у валютному еквіваленті, але знецінюється в національній валюті. Це створює дисбаланс, який може призвести до неплатоспроможності банку.

Під час кризи 2008–2009 років в Україні значна частка кредитів була номінована в іноземній валюті (до 50% кредитного портфеля), що разом із девальвацією гривні призвело до різкого зростання кредитного навантаження на позичальників та зростання частки неповернутих кредитів. Аналогічна ситуація повторилася у 2020 році, коли валютні коливання знову загострили проблему валютного ризику, хоча масштаби були меншими завдяки попереднім реформам у банківському секторі та зниженню частки валютних кредитів.

Порівняльний аналіз кризи 2008 року та економічної кризи періоду пандемії COVID-19 з метою виявлення їх спільних і відмінних рис продемонстровано у таблиці 1.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що криза 2008 року та криза 2020 року мають різну первинну природу, проте спільну системну характеристику. Криза 2008 року виникла як результат внутрішніх фінансових дисбалансів, надмірного кредитування та формування «бульбашок» на ринку іпотечних активів і трансформувалася у глобальний економічний спад через механізм втрати ліквідності та поширення недовіри у банківській системі. Натомість криза 2020 року розпочалася як зовнішній медико-економічний шок, однак її масштаб і тривалість були зумовлені наявністю структурних фінансових дисбалансів, високої глобальної заборгованості та жорсткішої монетарної політики провідних центральних банків.

Для України обидві кризи супроводжувалися скороченням ВВП, девальвацією національної валюти, зниженням економічної активності та необхідністю залучення зовнішньої фінансової підтримки. Водночас падіння у 2020 році (4%) було менш глибоким, ніж у 2009 році (14,8%), що вказує на певне підвищення стійкості економіки завдяки попереднім структурним реформам, зміцненню банківської системи та накопиченню золотовалютних резервів, хоча негативні наслідки мали відчутний коротко- та середньостроковий ефект.

Дослідження підтвердило, що банки з валютними активами та пасивами є найбільш вразливими під час криз через валютний ризик, який виникає внаслідок невідповідності між валютною структурою активів і пасивів. Девальвація національної валюти призводить до зростання вартості зобов'язань банку, тоді як вартість

Таблиця 1

Порівняльна характеристика кризи 2008 року та COVID-19

Критерій порівняння	Криза 2008 року	Криза COVID-19 (2020)
Причина виникнення	Внутрішні фінансові дисбаланси, іпотечна криза у США	Зовнішній шок (пандемія) + накопичені структурні дисбаланси
Падіння ВВП України	14,8% у 2009 році	4% у 2020 році
Девальвація гривні	Близько 60%	Близько 10% (24 → 26,5 грн/дол.)
Вплив на банківську систему	Масове вилучення депозитів, криза ліквідності, банкрутство банків	Помірна дестабілізація, валютні інтервенції НБУ
Швидкість поширення	Поступове поширення від фінансового сектору до реального	Швидке одночасне ураження всіх секторів економіки
Міжнародна підтримка	Програма МВФ stand-by (16,4 млрд дол.)	Програма МВФ, міжнародні гранти та кредити
Тривалість відновлення	Повільне відновлення (3–4 роки)	Швидше відновлення у 2021 році завдяки пом'якшенню карантину

Джерело: розроблено авторами

активів залишається незмінною у валютному еквіваленті, що створює дисбаланс та загрозу неплатоспроможності. Це підтверджується досвідом України під час обох криз, коли значна частка валютних кредитів у поєднанні з різкою девальвацією гривні призвела до зростання неповернутих кредитів та дестабілізації банківської системи.

Отже, події 2020 року не можна розглядати виключно як тимчасовий шок, оскільки вони призвели

до системних макроекономічних змін, трансформації бюджетної та монетарної політики.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз ефективності антикризових заходів, оцінку впливу глобальних фінансових дисбалансів на економічну безпеку України та розроблення механізмів підвищення стійкості національної економіки до майбутніх кризових викликів в умовах глобалізації.

Бібліографічний список:

1. Фенц В. Й., Івашук І. О. Валютні кризи та їх вплив на фінансовий ринок та міжнародну торгівлю : кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Тернопіль, 2024. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/796191f2-e13e-4827-a457-e09371efee07/content>
2. Воронова, О., Марущак, С., & Пугачов, М. Глобальні фінансово-економічні кризи та їх вплив на економіку держав. *Економіка та суспільство*, 2023. № (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9>
3. Банкрутство та фінансова криза на підприємстві. Реферат. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18800/
4. Krugman P. A Model of Balance-of-Payments Crises. *Journal of Money, Credit and Banking*. 1979. Vol. 11, No 3. P. 311–325. URL: <https://stonecenter.gc.cuny.edu/files/1979/08/krugman-a-model-of-balance-of-payment-crises-1979.pdf>
5. Лазня А.В. Фінансова криза: причини виникнення та вплив на світову економіку. *Світ фінансів*, no. 2, June 2017, pp. 54–62. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/626>
6. Жмельнюк Л. «Чорний понеділок»: як почалася Світова фінансова криза 2008 року. 2024. URL: <https://finteco.com.ua/publications/4339-chorny-ponedilok-ia-pochalasia-svitova-finansova-kryza-2008-roku/>
7. Українська правда. Економічна правда. Справжня причина світової економічної кризи. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2009/05/14/193016/index.amp>
8. Мельник А. О. Американська криза і наслідки для світової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6. Т. 3. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/142-146.pdf
9. Проблема в законі: в УВЕА назвали умову для виплати боргів за 2022 рік. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/problema-zakoni-ueva-nazvali-umovu-viplati-1771162692.html>
10. Як створюється світова економічна криза 2020 року. Волинські новини. URL: <https://www.volynnews.com/news/analytics/yak-stvoriuyetsia-svitova-finansova-kryza-2020-roku/>
11. Сидоренко К. В., Шеремет, О. В. Наслідки covid-19 для світової економіки: перші підсумки 2020 року. *Економічний простір*, 2021. № (168), с. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-5>

References:

1. Fents, V. Y., & Ivashchuk, I. O. (2024). *Valiutni kryzy ta yikh vplyv na finansovyi rynek ta mizhnarodnu torhivliu* [Currency crises and their impact on the financial market and international trade]. Ternopil. Available at: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/796191f2-e13e-4827-a457-e09371efee07/content>
2. Voronova, O., Marushchak, S., & Puhachov, M. (2023). Hlobalni finansovo-ekonomichni kryzy ta yikh vplyv na ekonomiku derzhav [Global financial and economic crises and their impact on state economies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9>
3. Osvida.UA. (n.d.). Bankrutstvo ta finansova kryza na pidpriemstvi [Bankruptcy and financial crisis at an enterprise]. Available at: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18800/
4. Krugman, P. (1979). A model of balance-of-payments crises. *Journal of Money, Credit and Banking*, no. 11 (3), pp. 311–325. Available at: <https://stonecenter.gc.cuny.edu/files/1979/08/krugman-a-model-of-balance-of-payment-crises-1979.pdf>
5. Laznia A. V. (2017) Finansova kryza: prychyny vynyknennia ta vplyv na svitovu ekonomiku [Financial crisis: causes and impact on the world economy]. *Svit finansiv*, no. (2), pp. 54–62. Available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/626>
6. Zhmelniuk, L. (2024). “Chorny ponedilok”: yak pochalasia svitova finansova kryza 2008 roku [“Black Monday”: how the 2008 global financial crisis began]. Available at: <https://finteco.com.ua/publications/4339-chorny-ponedilok-ia-pochalasia-svitova-finansova-kryza-2008-roku/>
7. Ukrainska pravda. Ekonomichna pravda. (2009). Spravzhnia prychyna svitovoi ekonomichnoi kryzy [The real cause of the global economic crisis]. Available at: <https://epravda.com.ua/publications/2009/05/14/193016/index.amp>
8. Melnyk, A. O. (2010). Amerykanska kryza i naslidky dlia svitovoi ekonomiky [The American crisis and its consequences for the world economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. (6), 3, pp. 142–146. Available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/142-146.pdf
9. RBC-Ukraine. (2025). Problema v zakoni: v UVEA nazvaly umovu dlia vyplaty borhiv za 2022 rik [Legal issue: UVEA named the condition for debt payments for 2022]. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/problema-zakoni-ueva-nazvali-umovu-viplati-1771162692.html>
10. Volynski Novyny. (n.d.). Yak stvoriuyetsia svitova ekonomichna kryza 2020 roku [How the global economic crisis of 2020 is created]. Available at: <https://www.volynnews.com/news/analytics/yak-stvoriuyetsia-svitova-finansova-kryza-2020-roku/>
11. Sydorenko, K. V., & Sheremet, O. V. (2021). Naslidky COVID-19 dlia svitovoi ekonomiky: pershi pidsumky 2020 roku [Consequences of COVID-19 for the world economy: first results of 2020]. *Ekonomichniy prostir*, no. (168), pp. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-5>

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.5:338.43(477)

JEL H81, H83, Q18

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-20>**Маслак Н.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1482-4118>

Nataliia Maslak

Sumy National Agrarian University

Маслак О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3432-7311>

Oleksandr Maslak

Sumy National Agrarian University

ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ РЕЄСТР ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗПОДІЛУ БЮДЖЕТНИХ СУБСИДІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

THE STATE AGRARIAN REGISTER AS A TOOL FOR IMPROVING THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF BUDGET SUBSIDY DISTRIBUTION IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR

Анотація. Стаття присвячена оцінці операційної ефективності розподілу бюджетних субсидій аграрному сектору України до та після запровадження Державного аграрного реєстру (ДАР) як обов'язкової платформи верифікації бенефіціарів у 2022–2024 роках. Розмежовано два рівні ефективності: операційна (спроможність механізму – охоплення, швидкість, мінімізація ризиків) та результатна (досягнення цілей фінансової політики). Методологічну основу складає порівняльний аналіз «до/після» із нормалізованими показниками виконання програм. Встановлено зростання коефіцієнта виконання програм підтримки АПК з 34,4% (2021) до 77,6% (2024), частки фізичних осіб серед отримувачів – до 72,6%. Автоматична міжреєстрова верифікація суттєво знизила структурний ризик дублювання заявок і завищення задекларованих показників. Виявлено ключове обмеження: ДАР контролює «вхід» у систему субсидій, але не «вихід». Запропоновано інтеграцію ДАР з даними ДПС для забезпечення post-payment аудиту.

Ключові слова: бюджетні субсидії; державна фінансова підтримка аграрного сектору; Державний аграрний реєстр; верифікація бенефіціарів; операційна ефективність бюджетних видатків; цифровізація державних фінансів.

Abstract. Introduction. Improving the efficiency of budget subsidy distribution in Ukraine's agricultural sector is a pressing challenge, especially under wartime conditions when both the scale of support and the quality of its administration are equally important. The introduction of the State Agrarian Register (SAR) in August 2022 as a mandatory digital beneficiary verification platform represents a significant institutional change whose financial impact requires systematic assessment. **Purpose.** This article assesses the operational efficiency of budget subsidy distribution to Ukraine's agricultural sector before and after the introduction of SAR in 2022–2024, and identifies key limitations of its current architecture from a public finance perspective. **Methods.** The study applies a before-after comparative analysis using normalised budget programme execution indicators. Five operational efficiency indicators are constructed: programme execution rate (P1), beneficiary coverage (P2), share of small producers (P3), scale of programme integration (P4), and structural duplication risk (P5). A partial integral operational efficiency indicator (I^*OE) is calculated for 2021 and 2024 to quantify the aggregate change in operational capacity. **Results.** The programme execution rate increased from 34.4% in 2021 to 77.6% in 2024, while the share of individual persons among recipients reached 72.6%, indicating a structural redistribution of transfers towards small producers. The partial integral efficiency indicator rose from 0.142 to 0.908 – a 6.4-fold increase. Automatic cross-register verification (State Land Cadastre, State Property Rights Register, Animal Register) eliminated structural opportunities for duplicate claims and inflated declarations, thereby reducing information asymmetry at the beneficiary identification stage. Systemic limitations are identified: server overloads in 2024, digital divide associated with qualified electronic signature requirements, restricted access for producers in frontline and occupied territories, and – most critically – the absence of post-payment outcome monitoring. **Conclusion.** SAR functions as a front-end financial control instrument that effectively addresses information asymmetry at the entry stage of the subsidy mechanism. However, the current architecture controls the “entry” into the subsidy system but not the “exit”: outcome efficiency remains beyond the reach of the existing verification framework. Integration of SAR with State Tax Service fiscal data to enable post-payment audit is proposed as the priority reform direction. The launch of SAR's public reporting module in March 2026 creates conditions for future outcome efficiency research.

Keywords: budget subsidies; state financial support of the agricultural sector; State Agrarian Register; beneficiary verification; operational efficiency of budget expenditures; digitalization of public finances.

Постановка проблеми. Бюджетні субсидії аграрному сектору є одним із ключових інструментів державної фінансової політики, через які реалізуються пріоритети підтримки сільськогосподарського виробництва, продовольчої безпеки, зайнятості на сільських територіях і стабілізації доходів товаровиробників. У системі публічних фінансів такі видатки мають оцінюватися не лише за обсягом передбачених асигнувань, а насамперед за якістю механізму їх розподілу, рівнем освоєння бюджетних коштів, адресністю доступу бенефіціарів та здатністю держави мінімізувати втрати, пов'язані з інформаційною асиметрією, затримками перевірок, дублюванням заявок і високими адміністративними витратами [9; 14].

У 2022–2025 рр. державна підтримка аграрного сектору України здійснювалася в умовах воєнного стану, що зумовило підвищення ролі бюджетних субсидій як інструменту стабілізації діяльності виробників, особливо малих і середніх господарств [2; 5; 7]. Водночас аналітичні матеріали свідчать, що проблемою залишається не лише обмеженість фінансових ресурсів, а й ефективність доведення коштів до кінцевого отримувача, тобто операційна спроможність механізму розподілу державної підтримки [1; 13].

До впровадження цифрових рішень система надання субсидій значною мірою ґрунтувалася на документарних процедурах, що ускладнювало перевірку правомірності заявок, підвищувало транзакційні витрати адміністрування та стримувало своєчасне виконання бюджетних програм. Саме тому запровадження ДАР стало важливою інституційною зміною у сфері фінансового забезпечення аграрного сектору, оскільки створило єдину цифрову платформу для подання заявок, ідентифікації одержувачів та міжреєстрової верифікації даних [3; 11; 12].

Нормативне закріплення функціонування ДАР та порядків використання бюджетних коштів, передбачених для державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції, сформувало нову архітектуру адміністрування субсидій [4; 10; 11; 12]. У фінансовому аспекті це означає перехід від переважно ручного контролю до цифрового верифікаційного механізму, який потенційно здатний підвищити рівень виконання бюджетних програм, розширити охоплення бенефіціарів, зменшити ризики помилкових нарахувань і покращити фінансову дисципліну розподілу коштів.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності оцінити, якою мірою ДАР як цифровий інструмент верифікації впливає саме на операційну ефективність розподілу бюджетних субсидій аграрного сектору України, а також чи справді його функціонування сприяє підвищенню якості управління бюджетними ресурсами на стадії практичної реалізації програм підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державної фінансової підтримки аграрного сектору набула особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли бюджетні субсидії стали важливим інструментом підтримання функціональної стійкості аграрного бізнесу. Особливості державної підтримки аграрного сектору України в умовах воєнного стану та у повоєнній перспективі розкрито у працях С. А. Власюк, М. І. Тиховського, І. Ю. Лебідь, В. О. Заярної [3], А. Діброви, М. Ільчука, І. Коновала, І. Андросовича, А. Заніздри [7], а також Д. Тітова і В. Олексієнка [14].

Водночас ці дослідження зосереджені переважно на обсягах, напрямках і значенні підтримки, тоді як питання операційної ефективності механізму розподілу субсидій висвітлено лише частково.

Теоретичне підґрунтя для оцінювання бюджетних субсидій як складової системи публічних видатків формують праці І. О. Левицької, А. В. Климчук, Н. В. Білецької, Л. А. Білогор [9], у яких наголошено на необхідності підвищення раціональності та результативності державних видатків. Методологічно важливими є також підходи Ю. Акулов [1] і Д. Дарусалам [4], які пропонують оцінювати ефекти цифровізації через скорочення часу, витрат, підвищення прозорості, підзвітності та якості врядування. Ці підходи є важливими для інтерпретації Державного аграрного реєстру як інструменту, ефект якого слід вимірювати через зміну операційних параметрів бюджетного адміністрування.

Найбільш близькою до предмета статті є праця Л. О. Яценко [8], у якій Державний аграрний реєстр розглянуто як інструмент GIS-driven governance. Водночас у цьому дослідженні акцент зроблено переважно на інституційно-управлінському потенціалі системи, тоді як її вплив на фінансово-економічні показники операційної ефективності розподілу бюджетних субсидій розкрито не повною мірою. Практичні результати функціонування ДАР відображено також в офіційних матеріалах реєстру [5; 6] та повідомленні EEAS / Delegation to Ukraine [15], однак ці джерела мають переважно інформаційно-звітний характер.

Міжнародний досвід, представлений матеріалами European Commission щодо IACS [16] та звітом European Court of Auditors про LPIS [17], свідчить, що автоматизовані системи можуть підвищувати верифікованість даних і прозорість розподілу коштів, хоча такі приклади не можуть бути безпосередньо перенесені на українські умови. Отже, попри наявність вагомого наукового підґрунтя, недостатньо дослідженим залишається саме фінансово-економічний вплив Державного аграрного реєстру на операційну ефективність розподілу бюджетних субсидій, зокрема в частині верифікації бенефіціарів, адресності розподілу, охоплення отримувачів і зниження інформаційної асиметрії. Саме ця дослідницька прогалина визначає предмет даного дослідження.

Мета статті. Головною метою статті є оцінювання операційної ефективності розподілу прямих бюджетних субсидій аграрному сектору України у 2022–2024 рр. в умовах цифрової верифікації бенефіціарів через Державний аграрний реєстр, а також обґрунтування теоретичних меж такої оцінки на основі розмежування операційної та результатної ефективності бюджетних видатків.

Методи дослідження. У дослідженні використано системний підхід для розгляду ДАР як складової інфраструктури управління публічними фінансами у сфері державної підтримки аграрного сектору; інституційний підхід – для аналізу нормативно-правових та організаційних засад його функціонування; методи аналізу і синтезу – для узагальнення наукових підходів до оцінювання бюджетних субсидій, цифровізації бюджетних процедур і цифрових платформ у публічному секторі; порівняльний метод – для зіставлення параметрів розподілу бюджетних субсидій до і після впровадження ДАР; структурно-функціональний ана-

ліз – для визначення його ролі у процесах подання заявок, верифікації бенефіціарів і моніторингу розподілу коштів; статистичний метод – для опрацювання кількісних показників операційної ефективності; метод узагальнення – для формулювання висновків; метод наукової абстракції – для розмежування операційної та результатної ефективності бюджетних субсидій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічною основою дослідження є розмежування операційної та результатної ефективності бюджетних субсидій. У статті увагу зосереджено на операційній ефективності, тобто на спроможності механізму розподілу забезпечити належну верифікацію бенефіціарів, охоплення цільових категорій і мінімізацію ризиків маніпуляцій із заявками, тоді як оцінка результатної ефективності потребує мікроданих і виходить за межі дослідження.

Система операційних показників включає: (П1) коефіцієнт виконання бюджетної програми (фактичні виплати / заплановані асигнування, %); (П2) кількість зареєстрованих бенефіціарів; (П3) частку малих виробників (фізичні особи та ФОП із площею до 120 га) у структурі отримувачів; (П4) кількість реалізованих програм підтримки через ДАР; (П5) якісну оцінку структурного ризику дублювання заявок. Показник П1 відображає частку фактично виплачених коштів у межах запланованих асигнувань і тому характеризує операційну, але не результатну ефективність механізму розподілу. Для нормалізації показників-стимуляторів (П1, П3, П4) застосовано метод min-max; для дестимулятора П2 – інвертовану формулу; П5 – ординальну шкалу: 0 (ручна вибірка перевірка), 0,5 (часткова цифрова верифікація), 1 (автоматична міжреєстрова верифікація).

Авторський частковий інтегральний показник операційної ефективності верифікаційного механізму ДАР ($I^*(OE)$) призначений для кількісного узагальнення операційної спроможності механізму розподілу: рівень виконання програм, швидкість обробки заявок, масштаб інтеграції та цілісність верифікації. Формула та порядок нормалізації компонентів наведено нижче.

$$I_{OE,t} = \sum_{i=1}^5 w_i \cdot N_{i,t},$$

де $I(OE,t)$ – інтегральний показник операційної ефективності у році t ; w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника; $N_{i,t}$ – нормалізоване значення відповідного показника у році t .

До складу показника включено п'ять компонентів:

$$I_{OE,t} = 0,35 \cdot N_{1,t} + 0,20 \cdot N_{2,t} + 0,15 \cdot N_{3,t} + 0,15 \cdot N_{4,t} + 0,15 \cdot N_{5,t},$$

де: N_1 – нормалізований коефіцієнт виконання бюджетної програми; N_2 – нормалізований показник швидкості обробки заявки (дестимулятор); N_3 – нормалізований показник адресності (частка малих виробників серед отримувачів); N_4 – нормалізований показник масштабу інтеграції програм підтримки в ДАР; N_5 – нормалізований показник цілісності верифікаційного механізму.

Ваги обґрунтовуються таким чином. Коефіцієнт виконання бюджетної програми (N_1) є найбільш репрезентативним агрегованим індикатором опера-

ційної спроможності і отримує найбільшу вагу – 0,35. Швидкість обробки заявок (N_2), що характеризує адміністративну пропускну здатність системи, має вагу 0,20. Адресність (N_3), масштаб інтеграції (N_4) та верифікаційна цілісність (N_5) отримують однакові ваги 0,15 кожна, оскільки відображають різні, але концептуально співмірні виміри операційної ефективності.

Нормалізацію показників-стимуляторів (N_1, N_3, N_4) здійснюють за формулою min-max:

$$N_{i,t} = \frac{X_{i,t} - X_{i,\min}}{X_{i,\max} - X_{i,\min}},$$

де для коефіцієнта виконання програм (N_1) прийнятий теоретичний діапазон $X_{\min} = 0$ і $X_{\max} = 1$, тому $N_{1,t}$ чисельно дорівнює частці виконання у десятковому дробі.

Для дестимулятора N_2 (тривалість обробки) застосовується інвертована формула:

$$N_{2,t} = \frac{T_{\max} - T_t}{T_{\max} - T_{\min}},$$

де $T_{\max} = 90$ і $T_{\min} = 5$ робочих днів – граничні значення, зафіксовані у публічних джерелах.

Для якісного показника N_5 застосовується ординальна шкала: 0 – ручна вибірка перевірка; 0,5 – часткова цифрова верифікація; 1 – автоматична міжреєстрова верифікація.

З огляду на відсутність числового довоєнного значення показника адресності N_3 , для міжперіодного порівняння застосовується частковий варіант інтегрального показника $I^*(OE,t)$, нормований на суму ваг включених компонентів:

$$I_{OE,t} = \frac{0,35 \cdot N_{1,t} + 0,20 \cdot N_{2,t} + 0,15 \cdot N_{4,t} + 0,15 \cdot N_{5,t}}{0,85},$$

де: $I^*(OE,t)$ – частковий інтегральний показник операційної ефективності верифікаційного механізму у році t ; $N_{1,t}, N_{2,t}, N_{4,t}, N_{5,t}$ – нормалізовані значення відповідних показників операційної ефективності (коефіцієнт виконання програми, швидкість обробки, масштаб інтеграції та цілісність верифікаційного механізму відповідно); 0,85 – нормувальний знаменник, що дорівнює сумі ваг чотирьох включених компонентів і забезпечує масштабування часткового індексу до шкали $[0;1]$.

Запропонований авторський частковий інтегральний показник не претендує на вимірювання повної ефективності державної підтримки чи на встановлення причинно-наслідкового ефекту ДАР, а використовується для узагальнення змін у параметрах операційної спроможності механізму розподілу бюджетних субсидій.

До 2022 р. система фінансової підтримки аграріїв включала понад 16 напрямів бюджетних програм, однак їх адміністрування здійснювалось через паперові заявки до районних відділів Мінагро. Ручна верифікація займала від 45 до 90 робочих днів і мала виражену схильність до помилок. Таблиця 1 ілюструє хронічне недовиконання бюджетних програм: середній рівень за 2019–2021 рр. не перевищував 57,6%, досягнувши

мінімуму у 2021 р. – 34,4% [2; 8]. Значна частина виплат концентрувалась у великих агропідприємств; дрібні фермери та фізичні особи із площею до 120 га отримували непропорційно малу частку підтримки.

Ключовим структурним недоліком довоєнного механізму була відсутність автоматичного зв'язку між бюджетною заявкою та базами Держземкадастру і Реєстру тварин, що теоретично дозволяло заявляти площі більші за фактично орендовані або поголів'я без ідентифікаційних номерів [10; 11].

Запущений 12 серпня 2022 р., ДАР реалізує принцип єдиного цифрового вікна: після реєстрації агро-виробника система автоматично верифікує його дані з чотирьох незалежних державних реєстрів – Держземкадастру (земельні ділянки), ДРРП (зареєстровані права), ЄДРПОУ (статус суб'єкта) та Єдиного реєстру тварин. Це істотно обмежує ключові форми маніпуляцій, оскільки заявлені дані підлягають автоматичному зіставленню з відомостями державних реєстрів [5; 8; 13].

Така архітектура означає перехід від моделі ex-post перевірки до моделі превентивного контролю бюджетних трансфертів. ДАР переносить контроль на етап допуску до програми, що зменшує ймовірність неефективного використання ресурсів ще до виплати. У цьому сенсі ДАР доцільно розглядати як інструмент попереднього фінансового контролю в системі державної підтримки аграрного сектору, оскільки він переносить значну частину перевірочних процедур на етап допуску до програми та знижує ризик неефективного розподілу коштів ще до моменту виплати. Правова рамка системи закріплена Законом № 3980-IX (набрав

чинності 18.01.2025 р.), яким встановлено статус ДАР як державної власності в особі Мінагро та передбачено доступ банків і міжнародних донорів до даних за згодою користувача [13].

До ключових фінансових результатів функціонування ДАР належать: у 2024 р. – 3,88 млрд грн прямих субсидій, 31 600 фермерів-отримувачів у рамках понад 50 програм; станом на початок 2025 р. – понад 210 тис. зареєстрованих виробників, 7 млн земельних ділянок (~20 млн га) в системі [5; 6; 15]. Структура зареєстрованих користувачів відображає суттєвий зсув у бік малих виробників: 72,6% становлять фізичні особи, 16,6% – юридичні особи (фермерські господарства), 10,8% – ФОП, що різко контрастує з довоєнною практикою концентрації виплат у великих агрохолдингах.

Для міжперіодного порівняння застосовується частковий варіант I*OE на основі чотирьох компонентів, для яких наявні порівнювані публічні дані (показник адресності ПЗ не включено через відсутність числових довоєнних даних). Результати розрахунку наведено в табл. 2.

За результатами розрахунку авторського часткового інтегрального показника, інтегральна оцінка операційної ефективності зросла з 0,142 у 2021 р. до 0,908 у 2024 р., що кількісно відображає суттєве посилення операційної спроможності механізму розподілу субсидій. Зростання зумовлене переходом від ручної вибіркової до автоматичної міжреєстрової верифікації (N5: 0→1), цифровим адмініструванням програм (N4: 0→1), скороченням циклу обробки заявки з ~60 до ~7 робочих днів (N2: 0→1) та підвищенням коефіцієнта виконання програм з 34,4% до 77,6% (N1:

Таблиця 1

Динаміка планових та фактичних показників бюджетної підтримки АПК України, 2019–2024 рр.

Рік	Заплановано, млрд грн	Фактично виплачено, млрд грн	Виконання, %	Кількість бенефіціарів	Примітка
2019	4,1	3,0	73,2	н/д	Довоєнний базовий рік
2020	4,3	2,8	65,1	н/д	Паперове адміністрування
2021	4,5	1,55	34,4	н/д	Найнижчий рівень виконання
2022	8,0*	~1,5	~18,8	30396	Запуск ДАР 12.08.2022; воєнний стан
2023	3,5	~2,1	~60,0	~120000	50+ програм через ДАР
2024	5,0	3,88	77,6	31600**	Прямі субсидії; 210 тис. зареєстровано

Примітка: * – первісний план до початку повномасштабного вторгнення; ** – бенефіціари прямих субсидій; н/д – дані відсутні у відкритому доступі.

Джерело: складено авторами за даними [2; 5; 6]

Таблиця 2

Розрахунок часткового інтегрального показника операційної ефективності механізму розподілу бюджетних субсидій

Показник	Позначення	2021 р.	Норм. значення N_i	2024 р.	Норм. значення N_i	Вага w_i
Коефіцієнт виконання бюджетної програми, %	P_1	34,4	0,344	77,6	0,776	0,35
Середня тривалість обробки заявки, днів	P_2	45–90 (~60)*	0	5–10 (~7)*	1	0,20
Масштаб інтеграції програм у ДАР	P_4	відсутній	0	50+ програм	1	0,15
Цілісність верифікаційного механізму	P_5	ручна перевірка	0	автоматична міжреєстрова верифікація	1	0,15
Інтегральний показник (частковий)	I_{OE}^*	–	0,142	–	0,908	–

Примітка: * – показник адресності (ПЗ) не включено до часткового інтегрального показника через відсутність порівнюваних довоєнних даних щодо частки малих виробників серед отримувачів підтримки.

Джерело: розраховано авторами на основі [5; 6]

0,344→0,776). Цей результат не слід інтерпретувати як чистий причинний ефект ДАР: на показники також вплинули зниження порогу доступу до 120 га у 2022 р., міжнародне донорське фінансування та трансформація аграрної політики в умовах воєнного стану [3; 7; 14]. Зведена порівняльна характеристика операційної ефективності представлена в табл. 3.

Зростання ПІ з 34,4% до 77,6% у термінах публічних фінансів означає підвищення фіскальної віддачі механізму адміністрування: більша частка передбачених бюджетом ресурсів доходить до бенефіціарів, менша блокується процедурними затримками чи помилками ідентифікації. Структурний ризик дублювання (П5) усунутий архітектурно: прив'язка до ДЗК та ДРРП унеможливило одночасне подання двох заявок на одну ділянку різними заявниками [8; 16; 17]. Отже, зростання ПІ свідчить про підвищення спроможності механізму адміністрування, але не дає підстав оцінювати кінцеві результати використання коштів.

Показник ПЗ (72,6% – фізичні особи серед отримувачів) фіксує структурний перерозподіл доступу до субсидій на користь малих виробників, що свідчить про зниження адміністративних бар'єрів участі в програмах підтримки. Водночас цей результат характеризує саме зміну доступу до субсидій, а не подальшу економічну віддачу від їх використання.

Попри позитивну динаміку, функціонування ДАР виявило ряд системних обмежень. По-перше, масові збої при відкритті програм прийому заявок у 2024 р. через перевантаження серверів призводили до ситуації *de facto* лотереї: правомірні заявники втрачали доступ до субсидії не через невідповідність критеріям, а через технічний колапс, що підриває принцип рівного доступу до бюджетних трансфертів [14]. По-друге, вимога КЕП фактично виключає частину дрібних виробників старшого віку або тих, хто проживає у районах зі слабкою цифровою інфраструктурою. По-третє, виробники на тимчасово окупованих та прифронтових територіях позбавлені доступу до програм підтримки; у 2023 р. до 25% сільгоспугідь були непридатними до використання, що суттєво спотворює структуру бенефіціарів [2].

По-четверте, ДАР успадковує помилки базових реєстрів ДЗК та ДРРП, що породжує технічні відхилення заявок без прямого зв'язку з наміром зловживання. По-п'яте – і це найсуттєвіше з фінансової точки зору – чинна архітектура контролює «вхід» у систему субсидій (правомірність заявника), але не «вихід» (цільове використання коштів після виплати). Інтеграція ДАР з даними Державної податкової служби дозволила б забезпечити *post-payment* аудит. Закон № 3980-IX передбачає функцію такого моніторингу; запуск публічного модуля звітності відбувся 11.03.2026 р. [6; 13], що відкриває можливість для подальших досліджень.

Висновки. Стаття вносить теоретичний та емпіричний внесок у розвиток фінансової науки в частині оцінювання ефективності бюджетних механізмів державної підтримки. Основні наукові результати полягають у такому.

1. Запровадження ДАР як обов'язкової платформи цифрової верифікації бенефіціарів суттєво підвищило операційну ефективність розподілу прямих бюджетних субсидій аграрному сектору України. Коефіцієнт виконання програм підтримки АПК зріс із 34,4% у 2021 р. до 77,6% у 2024 р.; кількість зареєстрованих отримувачів перевищила 210 тис. осіб; частка малих виробників у структурі бенефіціарів сягнула 72,6%. Частковий інтегральний показник операційної ефективності I^*OE зріс з 0,142 до 0,908, що кількісно підтверджує підвищення операційної спроможності механізму розподілу.

2. Автоматична міжреєстрова верифікація (ДЗК, ДРРП, Реєстр тварин) усунула структурну можливість дублювання заявок та завищення задекларованих показників – ключових форм інформаційної асиметрії на стадії ідентифікації бенефіціара. ДАР є прикладом *front-end* інструменту попереднього фінансового контролю: верифікація правомірності переноситься з етапу *ex-post* на етап допуску до програми, що підвищує фіскальну надійність механізму ще до моменту виплати.

3. Ключовим теоретичним внеском є розмежування операційної та результатної ефективності бюджетних видатків. Чинна архітектура ДАР контролює «вхід» у систему субсидій (правомірність заявника), але не

Таблиця 3

Характеристика операційної ефективності механізму розподілу бюджетних субсидій аграрному сектору

Критерій	2019–2021 рр	2022–2024 рр	Оцінка змін
Спосіб подачі заявки	Паперова, через районний відділ Мінагро	Онлайн через особистий кабінет ДАР (КЕП)	Повністю цифровий
Верифікація земельних прав	Вибіркова, ручна	Автоматична (інтеграція з ДЗК та ДРРП)	Суттєве зниження ризику завищення площ
Верифікація поголів'я тварин	На основі довідок із ДППТ	Автоматична (Реєстр тварин)	Усунення завищення кількості голів
Ризик дублювання заявок	Висок (одні площі – кілька заявників)	Мінімальний (один масив = один власник)	Системне обмеження ризику дублювання
Цикл обробки заявки	45–90 робочих днів	5–10 робочих днів	Скорочення у 6–9 разів (оціночно)
Охоплення малих виробників (до 120 га)	Обмежене (переважно великі компанії)	Широкі: 72,6% бенефіціарів – ФО	Перерозподіл на користь дрібних
Виконання бюджетної програми, %	34,4% (2021)	77,6% (2024)	+43,2 в.п.
Доступ третіх сторін (банки, донори)	Відсутній	Передбачено Законом №3980-IX	Нова функція кредитного скорингу

Джерело: складено авторами за даними [2; 5; 6; 10; 13]

«вихід» (цільове використання коштів). Інформаційна асиметрія переноситься зі стадії ідентифікації бенефіціара на стадію постфактичного виконання, що визначає наступний крок реформи фінансового механізму.

4. На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації: інтеграція ДАР з даними ДПС для post-payment аудиту цільового використання коштів; спрощення процедури отримання КЕП через застосунок Дія для подолання цифрового бар'єру малих виробників; розроблення механізму пріоритетного доступу до програм підтримки для агровиробників прифронтових та деокупованих територій.

Отримані результати дають підстави розглядати ДАР не лише як цифровий сервіс аграрної політики,

а як інструмент підвищення фіскальної ефективності бюджетних видатків: він знижує інформаційну асиметрію, скорочує транзакційні витрати адміністрування та посилює попередній контроль за правомірністю доступу до субсидій.

Подальші дослідження можуть зосередитися на: оцінці результатної ефективності субсидій на основі мікроданих ДАР після відкриття публічного модуля звітності (березень 2026 р.); порівняльному аналізі операційної ефективності для малих і великих виробників з урахуванням зміни структури бенефіціарів; розробці методики post-payment аудиту та інтеграції ДАР з фіскальними даними ДПС як пріоритетного напрямку реформи.

Бібліографічний список:

1. Akulov Y. Assessment of the Economic and Social Impact of Digitalization in Ukraine: A Comprehensive Analysis. *Actual Problems of Law*. 2025. No. 4. P. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2024.04.011>
2. АПД України. Державна підтримка аграріїв у 2025 році: інформаційний лист № 1-2025. Берлін, 2025. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf (дата звернення: 31.03.2026).
3. Власюк С. А., Тиховський М. І., Лебідь І. Ю., Заярна В. О. Державна фінансова підтримка аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104, ч. 2. С. 223–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-223-232>.
4. Darusalam D. An Evaluation Framework for the Impact of Digitalization on the Quality of Governance: Evidence From Indonesia. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*. 2023. Vol. 10, Iss. 1. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJPA.332880>
5. Державний аграрний реєстр: офіційний портал. URL: <https://www.dar.gov.ua> (дата звернення: 31.03.2026).
6. Державний аграрний реєстр. Аналітика агропідтримки: запущено новий модуль публічної звітності ДАР. 11.03.2026. URL: <https://www.dar.gov.ua/news-list/analitika-agropidtrymky-zapushheno-novyy-modul-publichnoyi-zvitnosti-dar/> (дата звернення: 31.03.2026).
7. Діброва А., Ільчук М., Коновал І., Андросович І., Заніздра А. Державна підтримка сільського господарства в Україні у повоєнний період. *Аграрна та ресурсна економіка: міжнародний науковий електронний журнал*. 2023. Т. 9, № 3. С. 49–76. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.03>
8. Yashchenko L. O. The State Agrarian Register as an Instrument of GIS-Driven Governance. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 2024. No. 3–4. P. 175–188. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2024.16>
9. Левицька І. О., Климчук А. В., Білецька Н. В., Білогор Л. А. Державні видатки України: проблеми та перспективи їх вирішення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. Т. 3, № 50. С. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4047>
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції : Закон України від 05.11.2020 № 985-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/985-20> (дата звернення: 31.03.2026).
11. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.08.2022 № 918. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/918-2022-п> (дата звернення: 31.03.2026).
12. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників шляхом виділення бюджетних субсидій з розрахунку на одиницю оброблюваних угідь : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.08.2024 № 938. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/938-2024-п> (дата звернення: 31.03.2026).
13. Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр»: Закон України від 19.09.2024 № 3980-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3980-20> (дата звернення: 31.03.2026).
14. Тітов Д., Олексієнко В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>
15. ЕС підтримує створення та розвиток Державного аграрного реєстру України, що вже налічує понад 200 000 користувачів. EEAS / Delegation to Ukraine. 02.04.2025. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/ee-pidtrymuje-stvorennia-ta-rozvytok-derzhavnoho-agrarnogo-reestru-ukraini-sho-vzhe-nalichue-ponad-200-000-uk> (дата звернення: 31.03.2026).
16. European Commission. Integrated Administration and Control System (IACS). 2026. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/assurance-and-audit/managing-payments_en (дата звернення: 31.03.2026).
17. European Court of Auditors. *Special Report No 25/2016: The Land Parcel Identification System: a Useful Tool to Determine the Eligibility of Agricultural Land – but Its Management Could Be Further Improved*. Luxembourg, 2016. URL: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr16_25/sr_lpis_en.pdf (дата звернення: 31.03.2026).

References:

1. Akulov Y. (2025) Assessment of the Economic and Social Impact of Digitalization in Ukraine: A Comprehensive Analysis. *Actual Problems of Law*, no. 4, pp. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2024.04.011>

2. APD Ukraine (2025) *Derzhavna pidtrymka ahrariiv u 2025 rotsi: informatsiinyi lyst № 1-2025* [State support for farmers in 2025: information letter No. 1-2025]. Berlin. Available at: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf (accessed March 31, 2026).
3. Vlasivuk S. A., Tykhovskiy M. I., Lebid I. Yu., Zaiarna V. O. (2024) Derzhavna finansova pidtrymka ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [State financial support of the agricultural sector of Ukraine under martial law]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva* [Collection of Scientific Papers of Uman National University of Horticulture], iss. 104, part 2, pp. 223–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-223-232>
4. Darusalam D. (2023) An Evaluation Framework for the Impact of Digitalization on the Quality of Governance: Evidence From Indonesia. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, vol. 10, iss. 1, pp. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJPADA.332880>
5. Derzhavnyi ahrarnyi reiestr: ofitsiinyi portal [State Agrarian Register: official portal]. Available at: <https://www.dar.gov.ua> (accessed March 31, 2026).
6. Derzhavnyi ahrarnyi reiestr (2026) Analitika ahropidtrymky: zapushcheno novyi modul publichnoi zvitnosti DAR [Agricultural support analytics: a new public reporting module of the SAR has been launched]. Available at: <https://www.dar.gov.ua/news-list/analitika-agropidtrymky-zapushcheno-novyy-modul-publichnoyi-zvitnosti-dar/> (accessed March 31, 2026).
7. Dibrova A., Ilchuk M., Konoval I., Androsovich I., Zanizdra A. (2023) Derzhavna pidtrymka silskoho hospodarstva v Ukraini u povoiennyi period [State support for agriculture in Ukraine in the post-war period]. *Ahrarna ta resursna ekonomika: Mizhnarodnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 9, no. 3, pp. 49–76. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.03>
8. Yashchenko L. O. (2024) The State Agrarian Register as an Instrument of GIS-Driven Governance. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, no. 3–4, pp. 175–188. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2024.16>
9. Levytska I. O., Klymchuk A. V., Biletska N. V., Bilohor L. A. (2023) Derzhavni vydatky Ukrainy: problemy ta perspektyvy yikh vyryshennia [Public expenditures of Ukraine: problems and prospects for their solution]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3, no. 50, pp. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcap.3.50.2023.4047>
10. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia Derzhavnogo ahrarnoho reiestru ta udoskonalennia derzhavnoi pidtrymky vyrobnykiv silskohospodarskoi produktsii: Zakon Ukrainy vid 05.11.2020 № 985-IX [On amendments to certain laws of Ukraine regarding the functioning of the State Agrarian Register and improvement of state support for agricultural producers: Law of Ukraine dated November 5, 2020 No. 985-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/985-20> (accessed March 31, 2026).
11. Pro zatverdzhennia Poriadku vykorystannia koshtiv, peredbachenykh u derzhavnomu biudzheti dlia nadannia pidtrymky fermerskym hospodarstvam ta inshym vyrobnykam silskohospodarskoi produktsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.08.2022 № 918 [On approval of the Procedure for the use of funds provided in the state budget to support farms and other agricultural producers: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 16, 2022 No. 918]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/918-2022-p> (accessed March 31, 2026).
12. Pro vnesennia zmin do Poriadku vykorystannia koshtiv, peredbachenykh u derzhavnomu biudzheti dlia derzhavnoi pidtrymky silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv shliakhom vydilennia biudzhetnykh subsydii z rozrakhunku na odyntysiu obrobluivanykh uhid: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.08.2024 № 938 [On amendments to the Procedure for the use of funds provided in the state budget for state support of agricultural producers through budget subsidies per unit of cultivated land: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 16, 2024 No. 938]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/938-2024-p> (accessed March 31, 2026).
13. Pro informatsiino-komunikatsiinu systemu “Derzhavnyi ahrarnyi reiestr”: Zakon Ukrainy vid 19.09.2024 № 3980-IX [On the information and communication system “State Agrarian Register”: Law of Ukraine dated September 19, 2024 No. 3980-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3980-20> (accessed March 31, 2026).
14. Titov D., Oleksienko V. (2024) Finansove zabezpechennia ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Financial support of the agricultural sector of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125>
15. EEAS / Delegation to Ukraine (2025) YeS pidtrymuie stvorennia ta rozvytok Derzhavnogo ahrarnoho reiestru Ukrainy, shcho vzhe nalichuie ponad 200 000 korystuvachiv [The EU supports the creation and development of the State Agrarian Register of Ukraine, which already has over 200,000 users]. Available at: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/ee-pidtrymuie-stvorennia-ta-rozvytok-derzhavnoho-agrarnoho-reiestru-ukrainy-shcho-vzhe-nalichuie-ponad-200-000-uk> (accessed March 31, 2026).
16. European Commission (2026) Integrated Administration and Control System (IACS). Available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/assurance-and-audit/managing-payments_en (accessed March 31, 2026).
17. European Court of Auditors (2016) Special Report No 25/2016: The Land Parcel Identification System: a Useful Tool to Determine the Eligibility of Agricultural Land – but Its Management Could Be Further Improved. Luxembourg. Available at: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr16_25/sr_lpis_en.pdf (accessed March 31, 2026).

Дата надходження статті: 01.04.2026

Дата прийняття статті: 22.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

UDC 336.2:336.225:330.16

JEL H26

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-21>

Iulian Muntean

University lecturer, PhD in Law,

Technical University of Moldova

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1215-6960>

Мунтян Ю.

Технічний університет Молдови

INSTRUMENTS FOR ENHANCING TAX DISCIPLINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: INTEGRATING REGULATORY AND BEHAVIORAL APPROACHES (EVIDENCE FROM THE EU AND UKRAINE)

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ПОЄДНАННЯ НОРМАТИВНИХ І ПОВЕДІНКОВИХ ПІДХОДІВ (ДОСВІД ЄС ТА УКРАЇНИ)

Abstract. This article examines the instruments for ensuring tax discipline in the context of European integration, with particular emphasis on the interaction between regulatory (“hard”) and behavioural (“soft”) approaches. The study is based on a comprehensive analytical framework that combines economic, institutional, and behavioural perspectives on tax compliance. It explores the transformation of traditional deterrence-based models toward more integrated approaches that incorporate trust, tax morale, and service-oriented tax administration. The research highlights that while enforcement mechanisms remain essential for maintaining baseline compliance, their effectiveness is limited without complementary behavioural interventions. Drawing on the experience of the European Union, the paper demonstrates the growing importance of digitalization, risk-based management, and trust-based programs in enhancing voluntary tax compliance. A comparative analysis of EU and Ukrainian practices reveals that Ukraine is undergoing a transitional phase, characterized by the gradual adoption of service-oriented and behavioural tools. The findings support the conclusion that an effective system of tax discipline requires a balanced combination of “hard” and “soft” instruments. The study provides practical recommendations for improving tax administration in Ukraine, particularly in the context of wartime and post-war economic recovery.

Keywords: tax discipline, tax compliance, behavioural instruments, tax administration, tax morale, European integration, service-oriented model, risk-based approach, digitalization of the tax system, public finance.

Анотація. Вступ. У сучасних умовах трансформації публічних фінансів, посилення євроінтеграційних процесів та зростання вимог до ефективності податкових систем традиційні підходи до забезпечення податкової дисципліни, що ґрунтуються переважно на контрольних і санкційних механізмах, дедалі частіше виявляють обмежену результативність. Це актуалізує потребу у формуванні нових моделей податкового адміністрування, здатних забезпечити стійкий рівень добровільного податкового комплаєнсу. У цьому контексті поєднання нормативних («жорстких») і поведінкових («м'яких») інструментів розглядається як ключовий напрям підвищення ефективності податкової системи та зміцнення фінансової спроможності держави. **Метою статті** є обґрунтування ролі цих інструментів у забезпеченні податкової дисципліни в умовах євроінтеграції та визначення їх впливу на добровільний податковий комплаєнс і результативність податкового адміністрування. **Методи дослідження.** У процесі дослідження використано системний та інституційний підходи для аналізу податкової дисципліни як багатовимірного явища, порівняльний аналіз – для зіставлення практик ЄС та України, а також методи узагальнення, логічного та аналітичного аналізу для формування наукових висновків. **Результати.** У статті доведено, що податкова дисципліна формується під впливом нормативних, інституційних і поведінкових чинників, а застосування поведінкових інструментів, сервісної моделі адміністрування та цифрових рішень суттєво підвищує рівень добровільного податкового комплаєнсу. **Висновки.** Обґрунтовано, що ефективна модель податкового адміністрування передбачає інтеграцію «жорстких» і «м'яких» інструментів, що забезпечує довгострокову стійкість податкової дисципліни в умовах воєнного та післявоєнного розвитку економіки. Дослідження також містить практичні рекомендації щодо покращення податкового адміністрування в Україні.

Ключові слова: податкова дисципліна, податковий комплаєнс, поведінкові інструменти, податкове адміністрування, податкова моральність, євроінтеграція, сервісна модель, ризик-орієнтований підхід, цифровізація податкової системи, публічні фінанси.

Statement of the problem. In the context of ongoing transformations in public finance systems, ensuring tax discipline has become a key prerequisite for the stability of the budget system and the long-term economic sustainability of the state. For Ukraine, this issue is further complicated by the simultaneous impact of wartime challenges and the need to harmonize its tax system with the standards of the European Union. Under such conditions, traditional approaches based predominantly on control and sanction

mechanisms demonstrate limited effectiveness and require supplementation with instruments aimed at fostering voluntary tax compliance [2; 5].

Contemporary academic research indicates that the level of tax discipline is determined not only by the rigidity of regulatory frameworks but also by behavioral factors, including trust in government, tax morale, and the quality of interaction between taxpayers and tax authorities [8; 11]. In this regard, particular relevance is

attributed to the development of a balanced model of tax administration that integrates “hard” enforcement tools with “soft” service-oriented and behavioral approaches, which are widely applied in EU countries [6; 1].

The scientific problem lies in identifying an effective combination of these instruments, taking into account the specific features of the Ukrainian context and its European integration trajectory. The practical significance of the study consists in developing recommendations for improving tax administration, aimed at increasing voluntary tax compliance and strengthening the financial capacity of the state.

Analysis of recent research and publications. The issue of tax discipline and tax compliance constitutes an active field of scientific inquiry, combining economic, legal, and behavioral perspectives. Recent studies demonstrate a gradual shift from the traditional deterrence model – based on the trade-off between benefits and penalties – towards more comprehensive approaches that incorporate institutional and socio-psychological factors [9; 10].

The works of J. Alm and co-authors emphasize that tax compliance cannot be fully explained by rational choice alone, as trust in government and tax morale play a crucial role [8; 9]. Similar conclusions are supported by the studies of K. Gangl, E. Hofmann, and E. Kirchler, who demonstrate that the interaction between tax authorities and taxpayers significantly influences compliance behaviour [11]. These ideas are further developed within the “slippery slope” framework, where trust and enforcement are considered complementary determinants of tax discipline [15].

A significant contribution to this field has been made by international organizations. OECD reports highlight the necessity of combining enforcement instruments with behavioral approaches to enhance the effectiveness of tax administration [2; 12]. Additionally, OECD analytical materials emphasize the importance of compliance risk management and the digitalization of tax processes [1; 3].

World Bank studies reveal the substantial potential of behavioral insights as tools for improving voluntary tax compliance. In particular, the effectiveness of “nudge” interventions is emphasized, as they influence taxpayer behavior without increasing enforcement pressure [4; 5; 14]. These studies demonstrate that even minor adjustments in communication strategies or the design of tax procedures can significantly improve compliance outcomes.

European research focuses on the transformation of tax administrations towards a service-oriented model. Reports by the European Commission underline the importance of digitalization, taxpayer segmentation, and trust-based programs as key drivers of improved tax discipline [6; 7; 13]. These approaches contribute to the development of cooperative relationships between the state and taxpayers.

Special attention is also given to institutional aspects of compliance, particularly the development of cooperative compliance models and improvements in tax control systems [12]. In this context, the importance of a differentiated approach to taxpayers based on risk levels is emphasized [1].

Thus, contemporary academic literature confirms that an effective system of ensuring tax discipline must be based on the integration of “hard” and “soft” instruments. At the

same time, the issue of adapting these approaches to the Ukrainian context – considering wartime conditions and the European integration process – remains insufficiently explored and requires further scientific investigation.

The purpose of this article is to provide a theoretical substantiation and applied analysis of the instruments for ensuring tax discipline in the context of European integration, with a particular focus on the combination of regulatory and behavioral approaches. The study aims to identify effective mechanisms for enhancing voluntary tax compliance, to generalize EU practices, and to develop recommendations for their adaptation to Ukrainian conditions in both wartime and post-war periods.

Research methods. The methodological framework of the study is based on an interdisciplinary synthesis of economic theory, legal doctrine, and behavioural sciences, which allows tax discipline to be considered as a multidimensional phenomenon of public finance. A systemic and institutional approach is employed to analyse the interaction between “hard” and “soft” instruments, while the comparative method is used to examine Ukrainian and European practices. The empirical basis relies on qualitative content analysis of regulatory legal acts and analytical reports of international organizations, supplemented by elements of quantitative analysis of tax compliance indicators and taxpayers’ behavioural responses.

Presentation of the main research material. In the contemporary scientific paradigm, tax discipline is interpreted as an integral characteristic of the functioning of the fiscal system, reflecting not only the level of compliance with formal regulatory requirements but also the deeper institutional and behavioural mechanisms underlying the interaction between the state and taxpayers. In this context, there is a shift from a narrow economic interpretation of compliance towards its broader understanding as a socio-economic phenomenon.

As demonstrated in the studies of J. Alm, the traditional “economic deterrence” model fails to explain the high level of voluntary tax compliance observed in many countries, which highlights the importance of intangible factors such as trust and tax morale [8]. A similar perspective is developed by G. Lisi and other scholars, who emphasize that tax behavior is shaped by the interaction between formal and informal institutions [10].

In this regard, the “slippery slope” framework provides an analytical basis for interpreting tax discipline as the outcome of a balance between the coercive power of the state and the level of trust in it [15]. This approach is methodologically significant, as it enables a transition from a one-dimensional to a multidimensional analysis of tax compliance.

The system of “hard” instruments has historically served as the fundamental mechanism for ensuring tax discipline. Its functioning is based on the principle of the inevitability of punishment, which generates a deterrent effect.

According to OECD findings, the effectiveness of sanctions depends less on their severity and more on the probability of their enforcement and the level of trust in the tax system [1; 2]. At the same time, excessive reliance on fiscal control may lead to adverse outcomes, including increased resistance and the search for tax evasion strategies [12].

Table 1

Comparative Characteristics of “Hard” Instruments of Tax Discipline

Instrument	Economic Function	Advantages	Limitations
Penalties and fines	Financial deterrence	Immediate effect	May encourage tax evasion
Tax audits	Control and detection of violations	Improves discipline	High administrative costs
Criminal liability	Deterrence of major violations	Strong deterrent effect	Risk of abuse
Forced collection	Ensuring revenue inflows	Guarantees budget revenues	Negative impact on business

Source: compiled according to [1; 2; 12]

The instruments presented demonstrate high effectiveness in the short term; however, their application is associated with significant transaction costs and a potential decline in trust. This confirms the proposition that “hard” instruments serve as a necessary but insufficient condition for ensuring tax discipline. They establish the basic institutional framework, yet are not capable of independently securing a sustainable level of voluntary tax compliance.

Recent studies by the World Bank indicate that behavioural interventions can generate substantial effects at relatively low cost [4; 5]. Their effectiveness stems from the fact that they influence not formal incentives, but rather the cognitive processes underlying decision-making.

As noted in the literature, the use of social norms, personalized messages, and simplified procedures can significantly increase the level of voluntary tax compliance [14]. Importantly, such instruments do not provoke resistance among taxpayers, as they do not restrict their freedom of choice.

Behavioural instruments have a systemic nature, as they influence different stages of the tax process – from decision-making to its actual implementation. Their application enables the transformation of the interaction between the state and taxpayers from a conflict-based model to a partnership-oriented one. This corresponds to the modern paradigm of “tax administration as a service.”

In EU countries, a transition toward a service-oriented model can be observed, combining enforcement with taxpayer support. According to the European Commission, key drivers of effectiveness include digitalization, taxpayer segmentation, and the development of trust-based programs [6; 7; 13].

The OECD emphasizes that a risk-based approach allows for the optimization of resource allocation and enhances the overall efficiency of tax administration [3].

A comparative analysis of tax administration models in the EU and Ukraine indicates the existence of significant differences not only in terms of instruments but also at the level of the institutional logic underlying the functioning of tax systems. The European model is characterized by a high degree of institutional maturity, manifested in the systematic implementation of a risk-based approach, the integration of digital solutions, and the active use of behavioural instruments as an integral component of tax policy. Within this framework, the state acts not only as a regulatory authority but also as a partner, contributing to the reduction of information asymmetry and transaction costs for taxpayers.

In contrast, the Ukrainian model is currently in a phase of transformation, shaped both by the historical dominance of a control-oriented fiscal approach and by the influence of exogenous factors, particularly wartime conditions. A key feature of this model is the fragmented implementation of service-oriented and behavioural instruments, which limits their systemic impact and prevents the full realization of voluntary compliance potential. At the same time, the emergence of initiatives such as the digitalization of tax services and the development of trust-based mechanisms indicates the gradual formation of a new paradigm of tax administration.

From the perspective of institutional economics, this transformation reflects a shift from an extractive model, focused on coercive revenue collection, to an inclusive model based on trust, predictability, and mutual benefit. In behavioural terms, this implies a transition from reactive tax behaviour – driven by sanctions – to proactive behavior grounded in intrinsic motivation.

Table 2

Classification of Behavioural Instruments of Tax Compliance

Type of Instrument	Mechanism of Influence	Expected Effect
Informational nudges	Simplification of information	Reduction of errors
Social nudges	Social norms	Increased trust
Reminders	Attention activation	Improved timeliness
Default options	Automation	Reduction of barriers

Source: compiled according to [4; 5; 14]

Table 3

Comparative Characteristics of Tax Administration Models

Criterion	EU	Ukraine
Model	Service-oriented	Transformational
Role of behavioural instruments	High	Increasing
Digitalization	Systemic	Partial
Risk-based approach	Advanced	Developing

Source: compiled according to [3; 6; 7; 13]

Thus, the results of the analysis confirm that the key challenge for Ukraine lies not merely in adopting individual instruments but in constructing a coherent institutional model that ensures the synergy of “hard” and “soft” mechanisms and enhances the long-term effectiveness of the tax system.

The conducted analysis makes it possible to formulate several generalizations of both theoretical and practical significance. First, tax discipline emerges as the result of the interaction among three groups of factors: regulatory, institutional, and behavioural. Neglecting any of these dimensions leads to a decline in system effectiveness. Second, “hard” instruments provide a fundamental level of control; however, their excessive use may produce counterproductive effects. Third, “soft” instruments contribute to the formation of long-term motivation for voluntary compliance and strengthen trust in public institutions. Fourth, the most effective model is a hybrid one that combines enforcement with a service-oriented approach, as confirmed by OECD and World Bank studies [2; 4].

Conclusions. The findings of this study demonstrate that tax discipline is a complex, multidimensional phenomenon shaped by the interaction of regulatory, institutional, and behavioural factors. It has been established that a traditional compliance model based predominantly on “hard” enforcement instruments cannot ensure a sustainable long-term effect without integrating “soft” mechanisms aimed at enhancing trust, tax morale, and the ease of fulfilling tax obligations.

The analysis of contemporary scientific approaches and international practices confirms that the most effective model of tax administration is a hybrid one,

combining enforcement measures with behavioural interventions, service orientation, and digital solutions. Such an approach not only reduces tax evasion but also fosters a long-term culture of voluntary compliance.

The comparative analysis shows that EU countries have achieved substantial progress in implementing a service-oriented model of tax administration based on trust, partnership, and risk-based management. At the same time, Ukraine remains in a transitional phase, which necessitates the adaptation of European practices to national conditions, institutional constraints, and the realities of wartime and post-war development.

It is substantiated that improving tax discipline in Ukraine requires the formation of a coherent institutional model ensuring the synergy of “hard” and “soft” instruments. Particular importance should be given to the development of digital services, the implementation of behavioural approaches in tax administration, and the creation of incentives for voluntary compliance through trust-based and partnership-oriented interaction between the state and taxpayers.

Future research should focus on a deeper analysis of the effectiveness of specific behavioural instruments in taxation, particularly in the context of wartime and post-war economies. A promising direction involves the development of empirical models for assessing the impact of both “hard” and “soft” instruments on tax compliance dynamics using quantitative methods. Further scholarly attention is also required for the institutional design of a service-oriented tax administration model and for adapting European practices to the specific features of the Ukrainian tax system.

References:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Tax administration 2022: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD Publishing.
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Behavioural insights for better tax administration: A brief guide*. OECD Publishing.
3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Tax administration 2024: Digitalisation and compliance*. OECD Publishing.
4. World Bank. (2025). *Behavioral insights for tax compliance: A whole-of-government approach*. World Bank.
5. World Bank. (2020). *Behavioral insights for tax compliance*. World Bank.
6. European Commission. (2023). *Behavioural insights applied to policy: EU policy lab report*. European Commission.
7. European Commission. (2024). *Annual report on taxation 2024*. Publications Office of the European Union.
8. Alm, J. (2021). What motivates tax compliance? *Journal of Economic Surveys*, no. 35 (2), pp. 353–388. DOI: <https://doi.org/10.1111/joes.12340>
9. Alm, J., & Malézieux, A. (2021). 40 years of tax compliance research. *Public Finance Review*, no. 49 (4), pp. 561–590. DOI: <https://doi.org/10.1177/1091142120915539>
10. Lisi, G. (2020). Tax morale, tax compliance and the optimal tax policy. *Economic Analysis and Policy*, no. 66, pp. 153–163. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.03.002>
11. Gangl, K., Hofmann, E., & Kirchler, E. (2020). Tax authorities' interaction with taxpayers: Evidence from behavioral research. *Journal of Economic Psychology*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2020.102271>
12. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Co-operative tax compliance: Building better tax control frameworks*. OECD Publishing.
13. European Commission. (2023). *Taxation trends in the European Union 2023*. Publications Office of the European Union.
14. World Bank. (2022). *Improving tax compliance through behavioral insights: Evidence and practice*. World Bank.
15. Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2020). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework revisited. *Journal of Economic Psychology*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2020.102271>

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.7:338.48

JEL E31, F31, G10, J30, L83

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-22>**Новак У.П.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4133-7139>

Ulyana Novak

Ukrainian National Forestry University

Мандрик В.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9367-1617>

Vasyl Mandryk

Ukrainian National Forestry University

Говда Г.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9517-9546>

Halyna Hovda

Ukrainian National Forestry University

ВПЛИВ МАКРОФІНАНСОВИХ ЧИННИКІВ ФІНАНСОВОГО РИНКУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

THE IMPACT OF MACROFINANCIAL FACTORS OF THE FINANCIAL MARKET ON THE FINANCIAL RESULTS OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES IN UKRAINE

Анотація. У статті досліджено вплив макрофінансових чинників фінансового ринку на фінансові результати підприємств готельно-ресторанного господарства України у 2020–2024 роках. Емпіричну базу становлять офіційні статистичні дані. У дослідженні застосовано методи описової статистики, кореляційний і множинний регресійний аналіз для оцінювання напрямку та сили взаємозв'язку між макрофінансовими показниками та фінансовими результатами підприємств готельно-ресторанного господарства. Окреслено роль фінансового ринку у забезпеченні стабільності та відновлення індустрії гостинності через механізми доступу до фінансових ресурсів, підтримки споживчого попиту та зниження фінансових ризиків. Висвітлено вплив зовнішніх чинників, які формують загальні умови функціонування готельно-ресторанного господарства у сучасних умовах.

Ключові слова: фінансовий ринок, макрофінансові чинники, фінансові результати, валютний курс, інфляція, готельно-ресторанне господарство, індустрія гостинності.

Abstract. Introduction. The hotel and restaurant sector in Ukraine operates under conditions of prolonged macrofinancial instability, which has significantly increased the sensitivity of business performance to changes in the financial market environment. Exchange rate fluctuations, inflationary pressure, and transformations in the labor market affect operating costs, pricing decisions, consumer demand, and ultimately the financial results of hospitality enterprises. The shocks caused by the COVID-19 pandemic and the full-scale war have intensified these effects, making the analysis of macrofinancial determinants particularly relevant for understanding both crisis dynamics and recovery processes in the hospitality industry. **Purpose.** The purpose of the article is to assess the impact of key macrofinancial factors of the financial market on the financial results of hotel and restaurant enterprises in Ukraine. **Methods.** The study is based on official national statistical data on the financial results of the hospitality industry, the average annual USD to UAH exchange rate, the average monthly nominal wage, and the consumer price index. Descriptive statistical analysis is used to identify general trends and variability of indicators. Pearson correlation analysis is applied to evaluate the direction and strength of relationships between macrofinancial variables and financial results. Multiple regression analysis is employed to assess the combined influence of macrofinancial factors. **Results.** The analysis reveals a high volatility of financial results in the hospitality industry during the study period, reflecting deep crisis effects in 2020–2022 and partial recovery in 2023–2024. Correlation analysis indicates a positive relationship between financial results and both the exchange rate and nominal wages, as well as a negative relationship with inflation. The regression model

demonstrates a high explanatory capacity, indicating the potential importance of macrofinancial factors in shaping financial outcomes. At the same time, the statistical significance of individual coefficients remains limited due to the small number of observations and the presence of extraordinary economic shocks. Conclusion. The findings confirm that the financial market plays a significant role in the stabilization and recovery of the hospitality industry through channels of cost formation, consumer demand, and financial adaptability. In addition to macrofinancial variables, the study highlights the influence of external factors that form the general operating environment of hotel and restaurant enterprises. The results support the need for exchange rate stability, income support for households, and targeted financial instruments for the hospitality sector to strengthen financial resilience and accelerate post-crisis recovery.

Keywords: financial market, macrofinancial factors, financial results, exchange rate, inflation, hotel and restaurant business, hospitality industry.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток готельно-ресторанного господарства відбувається в умовах підвищеної макрофінансової нестабільності, що посилює залежність результатів діяльності підприємств індустрії гостинності від процесів, які формуються на фінансовому ринку. Валютні коливання, інфляційні процеси та зміни на ринку праці безпосередньо впливають на витрати, ціноутворення, платоспроможний попит і, як наслідок, на фінансові результати підприємств індустрії гостинності. За таких умов дослідження взаємозв'язку між фінансовим ринком і фінансовим станом підприємств галузі набуває особливої актуальності.

Готельно-ресторанне господарство є однією з найбільш чутливих до макроекономічних змін галузей, оскільки характеризується високою трудоемністю, значною часткою імпортової складової у витратах та залежністю від споживчої активності населення. Коливання валютного курсу впливають на собівартість послуг і товарів, інфляція – на реальні доходи споживачів, а зростання заробітної плати – на структуру операційних витрат підприємств. У сукупності ці чинники формують фінансове середовище функціонування індустрії гостинності та визначають її здатність адаптуватися до кризових явищ.

Події 2020–2022 років суттєво загострили фінансові проблеми підприємств готельно-ресторанного господарства України, що проявилось у значних збитках та зниженні фінансової стійкості галузі. Водночас у 2023–2024 роках спостерігаються ознаки часткового відновлення високого рівня фінансових результатів підприємств індустрії гостинності, що зумовлює потребу поглибленого аналізу ролі макрофінансових чинників у цьому процесі. Особливої уваги потребує оцінка впливу валютного курсу, інфляції та змін на ринку праці на фінансові результати підприємств готельно-ресторанного господарства в динаміці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних українських публікаціях, присвячених індустрії гостинності, переважає проблемно-описовий підхід: автори детально фіксують наслідки пандемії та воєнного стану для готельно-ресторанного бізнесу, акцентуючи увагу на скороченні попиту, обмеженнях операційної діяльності та потребі адаптації. Зокрема, Турчиняк М. та Примака А. [10] аналізують трансформацію індустрії гостинності під впливом карантинних обмежень та структурні зміни у форматах роботи підприємств у 2020–2021 рр. У ширшому часовому горизонті окремі роботи систематизують виклики та шляхи відновлення готельно-ресторанного господарства [4], розглядають сучасні тенденції та перспективи їх розвитку в Україні [9], аналізують функціонування ресторанного бізнесу під час війни, виокремлюють зміни у

форматах роботи, кадрові втрати та релокаційні практики [3]. Водночас більшість досліджень обмежуються якісними узагальненнями без кількісної оцінки того, наскільки саме чинники зовнішнього середовища змінюють фінансові результати галузі.

Поряд із цим у вітчизняній науковій літературі є публікації, які досліджують вплив макроекономічних чинників на фінансові результати підприємств загалом. Так, Власова Н.О., Носирев О.О. [1] кількісно оцінюють напрям і силу впливу макроекономічних факторів на фінансові результати до оподаткування промислових підприємств за тривалий період (2005–2017 рр.) та підкреслюють роль відповідних механізмів у поясненні коливань їх рівня прибутковості на макrorівні. Власюк Н.І. [2] аналізує вплив основних макроекономічних чинників, таких як рівень інфляції, зміна податкової політики, коливання валютного курсу на прибутковість підприємств, Рета М.В. [6] розглядає можливості розширення інформативності фінансових звітів про формування фінансових результатів готельно-ресторанного бізнесу для покращення їх аналітичності.

Водночас в українських академічних працях окреслюється напрям досліджень, який поєднує аналіз фінансових результатів підприємств готельно-ресторанного господарства з умовами функціонування фінансового ринку, зокрема доступом до позикового капіталу та інструментами фінансування. Так, у статті [7] увагу акцентовано на обмеженому доступі підприємств галузі до кредитних ресурсів, високій вартості позикового капіталу та ролі державних програм підтримки у забезпеченні фінансової стійкості підприємств, у праці [5] систематизовано джерела й інструменти фінансування підприємств готельно-ресторанного господарства, підкреслено посилення залежності галузі від зовнішніх фінансових ресурсів у періоди макроекономічної та безпекової нестабільності. Разом із тим у зазначених публікаціях переважає фокус на інституційних і фінансово-організаційних аспектах підтримки бізнесу, тоді як кількісна оцінка впливу макрофінансових чинників на фінансові результати підприємств галузі залишається недостатньо розкритою.

Узагальнення результатів наукових досліджень свідчить про наявність методичної прогалини у кількісному оцінюванні впливу макрофінансових чинників на фінансові результати підприємств готельно-ресторанного господарства України, що зумовлює доцільність застосування економіко-статистичного підходу на основі офіційних макрофінансових показників та результативних індикаторів діяльності галузі.

Метою статті є дослідження впливу на фінансові результати підприємств готельно-ресторанного господарства України чинників фінансового ринку

на макрорівні. Досягнення поставленої мети передбачає виявлення головних тенденцій зміни фінансових результатів галузі, оцінювання взаємозв'язку між макрофінансовими показниками та фінансовими результатами підприємств, а також формування висновків щодо ролі фінансового ринку у забезпеченні стабільності та відновлення індустрії гостинності.

Методи дослідження. Для виявлення загальних тенденцій та мінливості показників використовуються описовий статистичний аналіз. Аналіз кореляції Пірсона застосовується для оцінки напрямку та сили взаємозв'язків між макрофінансовими змінними та фінансовими результатами. Для оцінки сукупного впливу макрофінансових факторів використовується аналіз множинної регресії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вплив макрофінансових чинників на фінансові результати підприємств реалізується через сукупність взаємопов'язаних економічних факторів, які формують фінансове середовище функціонування галузі [2]. На відміну від капіталомістких секторів економіки, підприємства готельно-ресторанного господарства характеризуються високою залежністю від споживчого попиту, значною часткою операційних витрат та коротким періодом фінансового планування, що посилює чутливість галузі до змін макрофінансових параметрів.

Першим важливим елементом макрофінансового впливу є валютний курс, який відображає середньорічні коливання курсу національної валюти. Зміни валютного курсу безпосередньо впливають на вартість імпортової сировини, продуктів харчування, напоїв, обладнання та енергоносіїв, формуючи витратну складову діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Через прямий вплив на зростання собівартості послуг валютні коливання зумовлюють потребу у коригуванні цінової політики, що, своєю

чергою, впливає на обсяги реалізації та фінансові результати підприємств [6]. У періоди макрофінансової нестабільності вплив валютного курсу набуває особливої ваги, посилюючи ризики для фінансової стійкості галузі.

Другим визначальним елементом макрофінансового впливу є ринок праці, який відображає вплив змін середньомісячної номінальної заробітної плати на фінансові результати підприємств [4]. Зростання доходів населення сприяє підвищенню платоспроможного попиту на послуги готельно-ресторанного господарства, що позитивно впливає на фінансові результати підприємств. Водночас зростання заробітної плати означає збільшення витрат на оплату праці, що створює подвійний ефект впливу. Домінування попитового або витратного ефекту залежить від фази економічного циклу та здатності підприємств адаптувати свою операційну діяльність до змін фінансового середовища.

Третім суттєвим параметром макрофінансового впливу є інфляція, яка реалізується через зміну загального рівня цін та купівельної спроможності населення [1]. Зростання індексу споживчих цін призводить до підвищення витрат підприємств готельно-ресторанного господарства (зокрема на сировину, енергоносії та послуги) та одночасно знижує реальні доходи споживачів. У результаті інфляційний тиск негативно позначається на фінансових результатах галузі, особливо в періоди різких цінових коливань, коли можливості підприємств швидко нівелювати зростання витрат зміною ціни є обмеженими.

Напрями впливу макрорівневих чинників фінансового ринку на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства узагальнено у табл. 1.

Представлені макрофінансові чинники формують фінансове середовище функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства та визначають

Таблиця 1

Макрофінансові чинники фінансового ринку та їх вплив на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства

Макрофінансовий чинник	Характеристика чинника (фінансовий ринок)	Вплив на підприємства загалом	Специфіка впливу на підприємства готельно-ресторанного господарства
Валютний курс (USD/UAH)	Відображає стан валютного ринку та зовнішньоекономічні умови	Впливає на вартість імпортової сировини, обладнання та комплектуючих, енергоносіїв; змінює фінансові результати підприємств з імпортовою складовою витрат	Посилює собівартість послуг через імпортовані продукти харчування, напої, обладнання; впливає на ціни меню та платоспроможний попит
Індекс споживчих цін (інфляція)	Характеризує загальний рівень цін і купівельну спроможність населення	Призводить до зростання операційних витрат та зниження реальних доходів споживачів	Зменшує попит на послуги готелів і ресторанів як послуги не першої необхідності; ускладнює цінову політику
Середньомісячна номінальна заробітна плата	Відображає стан ринку праці та доходи населення	З одного боку підвищує купівельну спроможність, з іншого – збільшує витрати на оплату праці	Має подвійний ефект: зростання доходів клієнтів стимулює попит, але підвищує витрати підприємств через трудомісткість галузі
Фінансові результати підприємств галузі	Узагальнений показник ефективності діяльності	Відображає здатність підприємств адаптуватися до змін фінансового середовища	Є індикатором фінансової стійкості та відновлення індустрії гостинності
Загальна макрофінансова нестабільність	Сукупний вплив валютних, інфляційних та соціально-економічних чинників	Підвищує ризики та обмежує інвестиційну активність підприємств	Посилює вразливість HoReCa через сезонність, високу частку постійних витрат і залежність від попиту

Джерело: розроблено авторами

умови їх адаптації до змін фінансового ринку [1, 2, 6]. З огляду на специфіку впливу кожного чинника доцільним є кількісне оцінювання взаємозв'язку між макрофінансовими показниками та фінансовими результатами підприємств галузі, зокрема із застосуванням кореляційного та регресійного аналізу. Вихідні дані для аналізу наведено у табл. 2.

Узагальнені значення найважливіших фінансових чинників на макrorівні та підсумкові фінансові результати за 202–2024 роки наведено у табл. 3.

Представлені дані статистика свідчать про значну неоднорідність фінансових результатів підприємств готельно-ресторанного господарства у 2020–2024 роках. Середнє значення фінансового результату є від'ємним, що зумовлено суттєвими збитками у 2020–2022 роках, тоді як максимальне значення припадає на 2023 рік і відображає перші ознаки фінансового відновлення галузі. Високе значення стандартного відхилення підтверджує значну волатильність фінансових результатів підприємств готельно-ресторанного господарства в досліджуваному періоді.

Середньорічний курс USD/UAH характеризується стійкою тенденцією до зростання, що відображається у порівняно високому стандартному відхиленні. Коли-

вання валютного курсу сформували додаткові ризики для підприємств, зважаючи на наявність імпоротної складової у витратах та вплив курсових змін на цінову політику.

Середньомісячна номінальна заробітна плата демонструє зростання впродовж усього досліджуваного періоду, що підтверджується її максимальним значенням у 2024 році. Водночас стандартне відхилення заробітної плати свідчить про істотне підвищення витрат на оплату праці, що є критично важливим для підприємств готельно-ресторанного господарства з огляду на високу трудоемність послуг галузі.

Індекс споживчих цін має значний розмах варіації, з піковим значенням у 2022 році, що відображає інфляційний тиск на фінансові результати підприємств готельно-ресторанного господарства. Зростання інфляції одночасно впливало як на витратну частину діяльності підприємств, так і на купівельну спроможність споживачів, посилюючи нестабільність фінансових результатів галузі.

Узагальнене співвідношення зв'язків та впливу макрофінансових чинників у формі кореляційної матриці наведено у табл. 4.

Таблиця 2

Вихідні дані для аналізу впливу макрофінансових чинників на фінансові результати підприємств готельно-ресторанного господарства України

Рік	Фінансові результати підприємств індустрії гостинності, млн грн	Курс USD/UAH (середньорічний), грн	Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	Індекс споживчих цін, %
2020	-4440,9	26,96	11 591	105,0
2021	-6517,8	27,29	14 014	110,0
2022	-8594,7	32,34	14 847	126,6
2023	3682,5	36,57	17 442	105,3
2024	669,6	38,00	18 903	109,5

Джерело: складено за даними Статистичного щорічника України за 2024 рік [8]. Дані наведено у середньорічному вимірі; фінансові результати подано до оподаткування

Таблиця 3

Описова статистика макрофінансових чинників та фінансових результатів підприємств готельно-ресторанного господарства України (2020–2024 рр.)

Показник	Середнє значення	Мінімум	Максимум	Стандартне відхилення
Фінансові результати підприємств індустрії гостинності, млн грн	-3 040,3	-8 594,7	3 682,5	5 096,0
Курс USD/UAH (середньорічний), грн	32,23	26,96	38,00	5,11
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн	15 359,4	11 591	18 903	2 880,0
Індекс споживчих цін, %	111,1	105,0	126,6	8,87

Джерело: розраховано авторами з використанням середнього арифметичного та стандартного відхилення вибірки

Таблиця 4

Кореляційна матриця між фінансовими результатами підприємств готельно-ресторанного господарства та макрофінансовими чинниками

Показник	Фінансові результати	Курс USD/UAH	Середньомісячна заробітна плата	Індекс споживчих цін
Фінансові результати	1,000	0,716	0,681	-0,656
Курс USD/UAH	0,716	1,000	0,951	0,027
Середньомісячна заробітна плата	0,681	0,951	1,000	-0,012
Індекс споживчих цін	-0,656	0,027	-0,012	1,000

Примітка: розрахунки виконано в програмному середовищі Microsoft Excel. Коефіцієнти розраховано за Пірсоном; n = 5

Результати кореляційного аналізу свідчать про наявність достатньо тісного зв'язку між фінансовими результатами підприємств готельно-ресторанного господарства та окремими макрофінансовими чинниками. Зокрема, між фінансовими результатами та середньорічним курсом USD/UAH спостерігається позитивний кореляційний зв'язок середньої сили ($r = +0,716$). Така залежність пояснюється тим, що в досліджуваному періоді покращення фінансових результатів галузі у 2023–2024 роках відбувалося паралельно зі зростанням валютного курсу, що відображає складний характер адаптації підприємств до макрофінансових змін. Ця залежність не означає прямого причинно-наслідкового зв'язку, а відображає адаптацію підприємств галузі до макрофінансових умов, зокрема коригування цінової політики та структури витрат у період відновлення.

Позитивна кореляція між фінансовими результатами підприємств готельно-ресторанного господарства та середньомісячною номінальною заробітною платою ($r = 0,681$) свідчить про подвійний ефект ринку праці. З одного боку, зростання доходів населення сприяє відновленню споживчого попиту на послуги готельно-ресторанного господарства, з іншого – підвищує витрати підприємств на оплату праці. Отримане значення коефіцієнта кореляції підтверджує наявність загального позитивного зв'язку, однак не дозволяє однозначно оцінити домінування того чи іншого ефекту.

Водночас між фінансовими результатами підприємств готельно-ресторанного господарства та індексом споживчих цін виявлено обернений кореляційний зв'язок середньої сили ($r = -0,656$). Це свідчить про негативний вплив інфляційних процесів, що зумовлено зростанням операційних витрат і зниженням реальної купівельної спроможності споживачів.

Слід зазначити, що результати кореляційного аналізу отримано на основі обмеженої вибірки, тому вони відображають загальні тенденції та не можуть трактуватися як причинно-наслідкові залежності. Водночас вони підтверджують доцільність подальшого аналізу із застосуванням регресійного підходу (табл. 5), що дозволяє кількісно оцінити характер впливу кожного чинника.

Проведений множинний регресійний аналіз виявив наявність статистично зафіксованої залежності між фінансовими результатами підприємств індустрії гостинності та основними макрофінансовими чинниками,

що характеризує загальні тенденції їх взаємозв'язку в межах досліджуваного періоду. Високе значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,976$) свідчить про потенційно значущу роль сукупного впливу валютного курсу, рівня заробітної плати та інфляційних процесів у формуванні фінансових результатів підприємств галузі, однак отримані оцінки потребують обережної інтерпретації з огляду на обмежену кількість спостережень та наявність структурних зламів у досліджуваному періоді.

Знаки коефіцієнтів регресії узгоджуються з економічною логікою функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства: зростання індексу споживчих цін і підвищення витрат на оплату праці формують витратний тиск і можуть негативно впливати на фінансові результати, тоді як зміна валютного курсу демонструє неоднозначний ефект, поєднуючи збільшення витрат імпортової складової та можливості адаптації через коригування цінової політики й попиту. Рівень статистичної значущості окремих коефіцієнтів підтверджує індикативний характер результатів моделі та необхідність подальшої верифікації на розширеній вибірці.

Обмеженість вибірки не зменшує значення отриманих результатів, адже вони окреслюють напрям подальших досліджень. У цьому контексті роль фінансового ринку у забезпеченні стабільності та відновлення готельно-ресторанного господарства варто розглядати комплексно, з урахуванням таких макрофінансових та інституційних чинників:

1. Забезпечення доступу до фінансових ресурсів. Фінансовий ринок створює можливості для залучення підприємствами готельно-ресторанного господарства необхідних фінансових ресурсів через банківське кредитування, позики небанківських фінансових установ та альтернативні інструменти фінансування [5, 7]. Доступ до позикового капіталу дозволяє підприємствам підтримувати ліквідність у кризові періоди та фінансувати відновлення операційної діяльності.

2. Зниження фінансових ризиків і підвищення прогнозованості діяльності. Стабільність валютного та грошово-кредитного сегментів фінансового ринку зменшує невизначеність щодо майбутніх витрат і доходів підприємств індустрії гостинності. Прогнозовані фінансові умови сприяють більш ефективному фінан-

Таблиця 5

Результати множинного регресійного аналізу впливу макрофінансових чинників на фінансові результати підприємств готельно-ресторанного господарства

Показник	Коефіцієнт регресії	Стандартна похибка	t-статистика	p-value
Константа	16 284,24	12 942,15	1,26	0,427
Курс USD/UAH	990,89	499,69	1,98	0,297
Середньомісячна номінальна заробітна плата	-0,48	0,89	-0,54	0,683
Індекс споживчих цін	-394,26	89,02	-4,43	0,141

Примітка: розрахунки виконано в програмному середовищі Microsoft Excel. Статистичні характеристики моделі:

Multiple R = 0,988

$R^2 = 0,976$

Adjusted $R^2 = 0,906$

F-статистика = 13,78

Significance F = 0,195

Кількість спостережень = 5

совому плануванню, управлінню витратами та прийняттю інвестиційних рішень [7].

3. Підтримка споживчого попиту через макрофінансові канали. Через вплив на доходи населення, зайнятість і купівельну спроможність фінансовий ринок опосередковано формує попит на послуги готельно-ресторанного господарства [2, 6]. Стабільні фінансові умови та зростання доходів населення створюють передумови для відновлення споживчої активності та зростання виручки підприємств готельно-ресторанного господарства.

4. Стимулювання інвестиційної активності в галузі. Функціонування фінансового ринку як механізму мобілізації інвестиційних ресурсів є важливим чинником модернізації та структурного оновлення індустрії гостинності [5]. Інвестиції в інфраструктуру, цифровізацію та підвищення якості сервісу сприяють довгостроковій фінансовій стійкості підприємств галузі.

5. Підтримка адаптації підприємств у кризових умовах. Через державні та квазідержавні фінансові інструменти (пільгові кредити, гарантії, програми компенсації відсоткових ставок) фінансовий ринок відіграє ключову роль у пом'якшенні негативних наслідків зовнішніх «шокових» факторів, таких як пандемія чи воєнні дії, та забезпечує адаптацію підприємств готельно-ресторанного господарства до нових умов господарювання [4, 10].

6. Сприяння фінансовій стійкості та відновленню галузі. Сукупний вплив інструментів фінансового ринку проявляється у зміцненні фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного господарства, зниженні ймовірності банкрутств та створенні умов для поступового відновлення галузі після кризових періодів. Фінансовий ринок виступає ключовим елементом економічного механізму стабілізації та розвитку індустрії гостинності [2, 7, 9].

Поступний вплив фінансового ринку на результативність діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства для забезпечення стабільності та відновлення наочно відображена на рис. 1.

Рис. 1 ілюструє вплив фінансового ринку через механізми доступу до фінансових ресурсів, підтримання стабільного фінансового середовища та опосередкований вплив на доходи населення, що не лише формує умови для збереження ліквідності підприємств готельно-ресторанного господарства, зниження фінансових ризиків і стимулювання споживчого попиту, але й відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та відновлення підприємств галузі. Сукупна дія зазначених чинників сприяє покращенню фінансових результатів, підвищенню фінансової стійкості, активізації інвестиційних процесів та адаптації підприємств до кризових умов, що в підсумку забезпечує відновлення та сталий розвиток індустрії гостинності.

Фінансові результати підприємств готельно-ресторанного господарства України, поряд із макрофінансовими чинниками, істотно залежать від зовнішніх чинників, які формують загальні умови функціонування галузі [2, 4, 6, 9, 10]. До основних зовнішніх чинників доцільно віднести такі:

- інституційно-регуляторні чинники (податкове законодавство, рівень фіскального навантаження, адміністративні процедури, стабільність нормативно-правового середовища та наявність державних програм підтримки бізнесу), які впливають на витрати підприємств, їх інвестиційні можливості та фінансові результати;

- соціально-демографічні та міграційні чинники (динаміка чисельності населення, внутрішня та зовнішня міграція, зміни структури споживчого попиту й туристичних потоків), які для підприємств готельно-ресторанного господарства є визначальними, оскільки формують базу потенційних споживачів послуг;

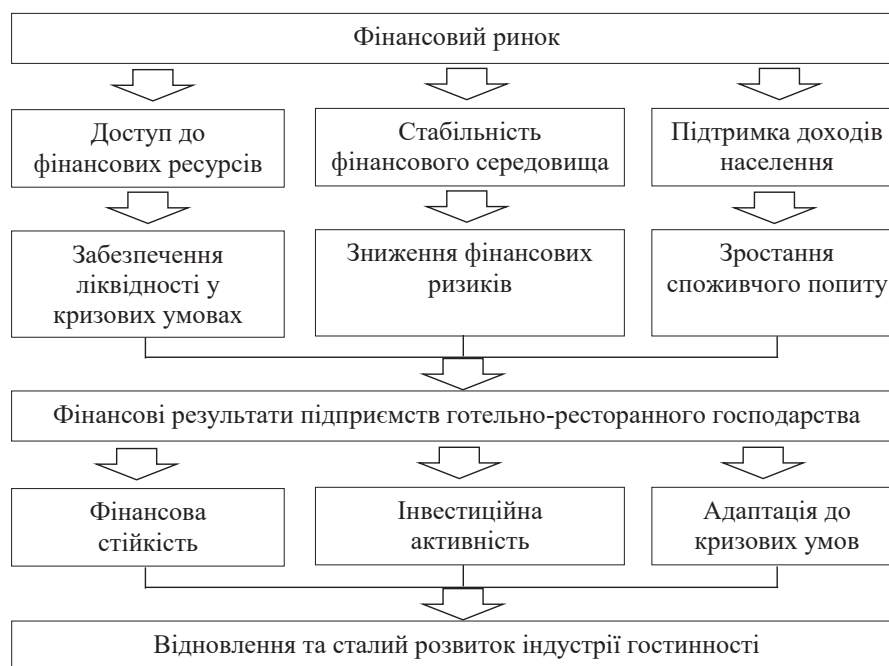


Рис. 1. Роль фінансового ринку у забезпеченні стабільності та відновлення готельно-ресторанного господарства

Джерело: розроблено авторами

– пандемія COVID-19, яка суттєво обмежила діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства через запровадження карантинних заходів, обмеження мобільності населення та скорочення туристичної активності, наслідком чого стали різке зниження обсягів реалізації, зростання фінансових втрат і погіршення фінансової стійкості підприємств галузі, особливо у 2020–2021 роках;

– повномасштабна війна в Україні, яка суттєво змінила умови функціонування готельно-ресторанного господарства, зумовивши скорочення туристичних потоків, руйнування інфраструктури, переміщення населення та підвищення рівня невизначеності, що своєю чергою, вплинуло на фінансові результати підприємств галузі, посиливши ризики ведення бізнесу та ускладнивши довгострокове фінансове планування;

– інфраструктурні умови, які визначаються рівнем розвитку транспортної, туристичної та комунальної інфраструктури, доступністю логістичних маршрутів, енергетичною стабільністю та якістю сервісного середовища, погіршення яких безпосередньо відображається на витратах і доходах підприємств;

– ринкові та конкурентні чинники, які включають інтенсивність конкуренції в галузі, зміну форматів споживання послуг, розвиток альтернативних сервісів і цифрових платформ, які змушують підприємства адаптувати бізнес-моделі, що впливає на їх фінансові результати.

Сукупна дія зазначених зовнішніх чинників зумовлює високу чутливість фінансових результатів підприємств готельно-ресторанного господарства до змін зовнішнього середовища та їх впливу, що підтверджує необхідність їх урахування поряд із макрофінансовими умовами внутрішнього середовища при аналізі діяльності галузі.

Висновки. Проведений аналіз підтвердив, що фінансові результати підприємств готельно-ресторанного господарства України у 2020–2024 рр. формувалися в умовах суттєвої макрофінансової нестабільності, що зумовило значну волатильність показників фінансових результатів. Кореляційний аналіз засвідчив наявність статистичного зв'язку між фінансовими результатами підприємств галузі та ключовими макрофінансовими чинниками: позитивного – з валютним курсом ($r = 0,716$) і рівнем номінальної заробітної плати ($r = 0,681$), а також негативного – з індексом споживчих цін ($r = -0,656$). Отримані коефіцієнти відобра-

жають загальні тенденції взаємозв'язку в межах досліджуваного періоду.

Результати множинної регресійної моделі демонструють високий рівень пояснювальної здатності ($R^2 = 0,976$), що свідчить про істотну роль сукупного впливу макрофінансових чинників у формуванні фінансових результатів підприємств індустрії гостинності. Водночас статистичні критерії значущості (Significance F = 0,195; p-value коефіцієнтів) вказують на потребу обережної інтерпретації оцінок через малий обсяг вибірки та потенційні структурні зміни в економіці внаслідок пандемії та війни.

Знак коефіцієнтів моделі узгоджується з економічною логікою функціонування готельно-ресторанного господарства: інфляційні процеси та зростання витрат на працю можуть створювати витратний тиск і погіршувати фінансові результати, тоді як зміна валютного курсу може мати неоднозначний ефект, поєднуючи зростання витрат імпортової складової та можливі переваги від попиту з боку іноземних споживачів і цінової адаптації.

Отримані результати підтверджують доцільність урахування макрофінансових параметрів при формуванні фінансової та цінової політики підприємств готельно-ресторанного господарства, а також необхідність державних інструментів підтримки галузі в періоди зовнішніх викликів. З огляду на це доцільним є забезпечення відносної стабільності валютного ринку та підтримка реальних доходів населення як ключових передумов відновлення споживчого попиту на послуги готельно-ресторанного господарства. Важливим напрямом є застосування таргетованих інструментів підтримки готельно-ресторанного бізнесу, зокрема пільгового кредитування, державних гарантій і програм компенсації фінансових витрат у кризові періоди. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємств галузі та прискоренню процесів її відновлення в умовах макрофінансової нестабільності.

Перспективним напрямом досліджень є розширення часової вибірки та використання більш деталізованих даних (на рівні підприємств або регіонів), включення додаткових макрофінансових змінних (процентні ставки, обсяги кредитування, показники туристичних потоків), а також застосування моделей, що враховують структурні зміни в економіці і взаємопов'язаність макрофінансових показників.

Бібліографічний список:

1. Власова Н.О., Носирев О.О. Вплив макроекономічних факторів на фінансові результати підприємств промисловості. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 18–26.
2. Власюк Н.І. Вплив макроекономічних чинників на формування та використання прибутку підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 62. С. 68–74.
3. Гузар У.С., Левчук А.В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01> (дата звернення 17.02.2026).
4. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96.
5. Новак У.П., Мандрик В.О., Говда Г.А. Фінансування готельно-ресторанного бізнесу в Україні: роль банківського кредитування. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №8. С.97–105
6. Рета М.В. Формування фінансових результатів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 129–133.
7. Сорока Р.С. Банківське кредитування готельно-ресторанного бізнесу: аналітична оцінка та напрями вдосконалення. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування*. 2025. №10 (20). С. 736–751.

8. Статистичний щорічник України за 2024 рік. К.: Державна служба статистики України, 2025. 273с.
9. Строкович Г.В., Данько Н.І. Готельно-ресторанний бізнес в Україні: аналіз сучасних тенденцій та перспектив. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 211–219.
10. Турчиняк М., Примак А. Вплив пандемії Covid-19 на готельно-ресторанну індустрію України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29> (дата звернення 10.02.2026)

References:

1. Vlasova N.O., Nosyriev O.O. (2018) Vplyv makroekonomichnykh faktoriv na finansovi rezultaty pidpriemstv promyslovosti [The impact of macroeconomic factors on the financial results of industrial enterprises]. *Sotsialna ekonomika – Social Economy*, vol. 56. pp. 18–26.
2. Vlasuk N.I. (2021) Vplyv makroekonomichnykh chynnykiv na formuvannia ta vykorystannia prybutku pidpriemstv [The impact of macroeconomic factors on the formation and use of enterprise profits]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. 62. pp. 68–74.
3. Huzar U.Ie., Levchuk A.V. (2023) Analiz diialnosti zakladiv restorannoho biznesu v Ukraini pid chas viiny [Analysis of the activities of restaurant businesses in Ukraine during the war]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01> (accessed February 17, 2026).
4. Morhulets O.B., Nyshenko O.V. (2023) Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoiennoi, voiennoi ta pislivoiennoi period [The hotel and restaurant business in Ukraine in the pre-war, war, and post-war periods]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shkhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, vol. 8. pp. 88–96.
5. Novak U.P., Mandryk V.O., Hovda H.A. (2025) Finansuvannia hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini: rol bankivskoho kredyтуvannia [Financing the hotel and restaurant business in Ukraine: the role of bank lending]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 8. pp. 97–105.
6. Reta M.V. (2017) Formuvannia finansovykh rezultativ pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Formation of financial results of hotel and restaurant businesses]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, vol. 27, 2. pp. 129–133.
7. Soroka R.S. (2025) Bankivske kredyтуvannia hotelno-restorannoho biznesu: analitychna otsinka ta napriamy vdoskonalennia [Bank lending to the hotel and restaurant business: analytical assessment and areas for improvement]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauki. Serii: Upravlinnia ta administruvannia – Successes and achievements in science. Series: Management and Administration*, vol. 10 (20). pp. 736–751.
8. Makarchuk A.V. (2025) Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2024]. Kyiv.: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 273 p.
9. Stokovykh H.V., Danko N.I. (2025) Hotelno-restoranni biznes v Ukraini: analiz suchasnykh tendentsii ta perspektyv [Hotel and restaurant business in Ukraine: analysis of current trends and prospects]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 9. pp. 211–219.
10. Turchyniak M., Prymak A. (2023) Vplyv pandemii Covid-19 na hotelno-restorannu industriiu Ukrainy [The impact of the Covid-19 pandemic on the hotel and restaurant industry in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29> (accessed February 10, 2026).

Дата надходження статті: 17.03.2026

Дата прийняття статті: 07.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 330.342.3

JEL L91, R41, R49, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-23>**Палант О.Ю.**

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8178-6874>

Oleksii Palant

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Приймак В.О.

аспірант,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3853-3595>

Vladyslav Pryimak

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА КОМУНАЛЬНОГО ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

ECONOMIC MODEL OF INTERACTION BETWEEN ENTREPRENEURSHIP AND MUNICIPAL PUBLIC TRANSPORT

Анотація. У статті досліджено економічну модель взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту в умовах тривалої фінансової нестабільності підприємств публічного сектору. Обґрунтовані можливості інтеграції підприємницьких інструментів у діяльність комунальних підприємств транспорту. Доведено, що підприємство у сфері громадського транспорту доцільно розглядати як сукупність управлінських і фінансових механізмів підвищення економічної стійкості, а не як альтернативу публічному характеру діяльності. Запропоновано економічну модель взаємодії підприємництва та комунального транспорту, визначено основні напрями застосування підприємницьких інструментів і проаналізовані обмеження та ризики їх впровадження. Сформовано системний підхід до поєднання соціальної функції та економічної ефективності громадського транспорту. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування при формуванні стратегій розвитку комунальних підприємств.

Ключові слова: міський громадський транспорт, метрополітени, економічна ефективність, підприємництво, економічна модель, ризики, стратегія розвитку.

Abstract. Introduction. Municipal public transport systems play a key role in ensuring the socio-economic sustainability of large cities, while at the same time remaining one of the most financially vulnerable sectors of the public economy. In Ukraine, municipal transport enterprises, particularly metro systems, operate under conditions of chronic financial constraints caused by socially oriented tariff regulation, high capital intensity, rising operating costs, and limited budgetary support. Under such conditions, traditional administrative approaches to managing communal transport enterprises increasingly demonstrate their inefficiency. This has led to growing interest in the possibility of integrating entrepreneurial tools into the activities of public transport enterprises without undermining their social mission. However, the interaction between entrepreneurship and municipal public transport remains theoretically underdeveloped and is often perceived as contradictory or even incompatible within the framework of the public sector. **Purpose.** The purpose of the article is to substantiate an economic model of interaction between entrepreneurship and municipal public transport that enables the application of entrepreneurial instruments to enhance economic sustainability while preserving the social orientation of transport services. The study aims to demonstrate that entrepreneurship in the public transport sector should be interpreted not as commercialization or privatization, but as a set of managerial, financial, and organizational mechanisms adapted to the institutional constraints of the public sector. Special attention is paid to metro systems as infrastructure-intensive transport enterprises with significant unrealized economic potential. **Methods.** The methodological basis of the study includes general scientific and special economic research methods, namely analysis and synthesis, abstraction and logical generalization, comparison, and a systems approach. Economic and mathematical methods are used to formalize the proposed interaction model, including balance equations and deficit-oriented assessment of economic effects. The institutional analysis method is applied to identify regulatory and organizational constraints affecting the implementation of entrepreneurial instruments in municipal transport. The case study method is used to analyze the practical applicability of the proposed model to Ukrainian metro systems, with a particular focus on the Kharkiv Metro as a representative example of a municipal transport enterprise operating under public ownership. **Results.** The article proposes an economic model of interaction between entrepreneurship and municipal public transport based on the structural separation of socially regulated core transport services and peripheral activities that allow the use of entrepreneurial mechanisms. It is substantiated that the economic effect of such interaction should be assessed not in terms of profit maximization, but through reducing the financial deficit, diversifying revenue sources, and increasing financial autonomy. The study identifies key entrepreneurial

instruments applicable to metro systems, including non-fare revenue generation, commercial use of infrastructure, partnership with private entities, and internal efficiency-oriented management mechanisms. Institutional, financial, managerial, and social risks associated with the implementation of these instruments are analyzed. The application of the proposed model to Ukrainian metro systems demonstrates that the integration of entrepreneurial tools can contribute to structural transformation of their financial models, reduce dependence on budget subsidies, and enhance long-term economic sustainability without compromising the social mission of municipal public transport. The results obtained may be used by local authorities and transport enterprise management in developing strategies for the sustainable development of municipal transport systems.

Keywords: urban public transport, metro systems, economic efficiency, entrepreneurship, economic model, risks, development strategy.

Постановка проблеми. Стале функціонування комунального громадського транспорту в умовах тривалої фінансової нестабільності є однією з ключових соціально-економічних проблем розвитку великих міст. В Україні підприємства міського громадського транспорту, зокрема метрополітени, протягом багатьох років перебувають у стані хронічного дефіциту фінансових ресурсів, що зумовлено поєднанням соціально орієнтованої тарифної політики, зростанням витрат на утримання основних засобів, інвестиційною непривабливістю галузі, обмеженими можливостями бюджетного фінансування та низьким рівнем адаптації до змін економічного середовища. За таких умов традиційні підходи до управління комунальними транспортними підприємствами дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення їх економічної стійкості.

Водночас у сучасній економічній науці зростає інтерес до дослідження можливостей застосування підприємницьких підходів у публічному секторі, зокрема у сфері надання суспільно значущих послуг. Підприємництво розглядається не лише як форма приватної господарської діяльності, а й як сукупність управлінських, фінансових, господарських та організаційних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікацію джерел доходів, підвищення якості послуг та адаптацію до потреб споживачів. У цьому контексті комунальний громадський транспорт перестає сприйматися виключно як дотаційна сфера та дедалі частіше аналізується як потенційний простір для впровадження підприємницьких механізмів у межах публічного управління.

Разом з тим роль підприємництва на комунальному громадському транспорті залишається суперечливою. З одного боку, транспортні підприємства виконують соціальну функцію, що обмежує можливість повномасштабного застосування ринкових механізмів, з іншого – ігнорування економічних стимулів та управлінських інновацій, характерних для підприємництва, поглиблює фінансову кризу та знижує економічну ефективність функціонування транспортних систем міст. Це сформувало потребу у розробці економічної моделі, яка б дозволяла поєднати соціальну спрямованість комунального транспорту з підприємницькими інструментами, зокрема з інструментами підприємницького управління без втрати публічного характеру діяльності.

Актуальність обраного напрямку дослідження посилюється тим, що в українській практиці комунальні підприємства громадського транспорту мають значний, але недостатньо реалізований потенціал використання підприємницьких інструментів, які можуть бути поширені на сферу диверсифікації доходів, комерційного використання власної інфраструктури, партнерства з приватним сектором, підвищення

операційної ефективності та запровадження результатноорієнтованих підходів до управління. Відсутність системного економічного бачення розвитку підприємства на комунальному громадському транспорті зумовлює фрагментарний характер таких ініціатив і обмежує їх вплив на загальний фінансовий стан підприємств.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблематика сталого функціонування міського громадського транспорту та пошуку ефективних моделей його фінансової стійкості доволі широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У межах сучасних досліджень сформувалось декілька основних напрямів аналізу. Першу групу становлять роботи, присвячені економіці міського громадського транспорту та проблемам його фінансової збалансованості. У працях P. Vuchic [1], J. Preston [2], G. Mackett та M. Edwards [3] обґрунтовано, що більшість систем масового пасажирського транспорту структурно не здатні досягти повної фінансової самодостатності без зовнішньої підтримки, що зумовлено високою капіталомісткістю транспортної інфраструктури та інших основних засобів та соціально орієнтованою тарифною політикою. Аналогічні висновки містяться у дослідженнях Світового банку [4] та OECD [5], де підкреслюється необхідність поєднання бюджетного фінансування з альтернативними джерелами доходів для забезпечення сталого розвитку транспортних систем великих міст. Другий напрям досліджень охоплює питання впровадження підприємницьких та квазікомерційних інструментів у діяльність транспортних підприємств. У роботах E. Sclar [6], D. Hodge [7], A. Estache [8] розглядаються моделі державно-приватного партнерства, контрактингу, концесій та аутсорсингу як механізми підвищення операційної ефективності та зниження бюджетного навантаження. При цьому наголошується, що підприємницькі практики у публічному секторі не замінюють соціальну місію громадського транспорту, а трансформують способи її реалізації. Окрему групу становлять дослідження, присвячені економічному моделюванню та оцінюванню ефективності транспортних підприємств. У працях H. Mohring [9], K. Small [10], М. Адаменко [11–12] сформульовано теоретичні засади аналізу доходів та витрат у сфері громадського транспорту, зокрема з урахуванням зовнішніх чинників, ефекту масштабу та суспільної корисності. Вагомий внесок у дослідження проблем функціонування українських підприємств транспорту зроблено у працях вітчизняних учених, зокрема О. Димченко [13], Є. Водозовою [14], У. Красноштана [15], О. Никифорок [16], де розглядаються питання тарифної політики, бюджетного фінансування, інституційних обмежень та стратегічного розвитку транспортних підприємств, а також підкрес-

люється необхідність адаптації зарубіжного досвіду з урахуванням специфіки українського економічного середовища та обмеженого фінансування.

Водночас проведений аналіз наукових публікацій свідчить про недостатню увагу к розробці економічних моделей, що системно поєднують підприємницькі механізми та діяльність комунального громадського транспорту. Більшість досліджень або зосереджуються на окремих формах комерціалізації, або розглядають фінансові проблеми транспорту ізольовано від можливостей інтеграції підприємницьких практик.

Це зумовлює потребу у формуванні комплексної економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту, що й визначає актуальність даної статті, **метою** якої є обґрунтування економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту як інструменту підвищення економічної стійкості комунальних підприємств громадського транспорту без порушення їх соціальної спрямованості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту потребує відходу від традиційної дихотомії «соціальний – ринковий сектор» та переходу до аналізу гібридних форм господарювання, у межах яких підприємницькі інструменти інтегруються у діяльність комунальних підприємств без зміни їх соціальної спрямованості. У цьому контексті підприємництво розглядається не як форма приватизації або комерціалізації транспортних послуг, а як джерело управлінських, фінансових та організаційних рішень, спрямованих на підвищення економічної стійкості комунальних підприємств громадського транспорту.

Розроблена та запропонована економічна модель базується на припущенні, що фінансові проблеми комунального громадського транспорту зумовлені не лише низьким рівнем тарифів або недостатнім бюджетним фінансуванням, а й обмеженим використанням економічного потенціалу транспортної інфраструктури та інших основних засобів підприємства, організаційно-управлінськими обмеженнями та нестабільністю пасажиропотоків. Відповідно, ключовим завданням моделі є трансформація внутрішніх та зовнішніх економічних зв'язків комунального підприємства шляхом впровадження підприємницьких механізмів у межах публічного управління.

У загальному вигляді економічну модель взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту можна подати як систему взаємопов'язаних елементів: джерел доходів, структури витрат, інституційних обмежень та інструментів підприємницького впливу. Базове фінансове рівняння діяльності комунального транспортного підприємства має вигляд:

$$R_t + R_n + B = C_o + C_i, \quad (1)$$

де R_t – тарифні доходи; R_n – нетарифні (підприємницькі) доходи; B – бюджетна та інша зовнішня підтримка; C_o – операційні витрати; C_i – інвестиційні та капітальні витрати.

Але формула (1) в поточній редакції не є поведінковим рівнянням, а фактично задає умову фінансового балансу (ex post): усі джерела покриття витрат дорівнюють усім витратам. Тобто за реальних умов

для комунального транспорту частіше застосовують нерівність:

$$R_t + R_n + B < C_o + C_i, \quad (2)$$

а дефіцит покривається за рахунок накопичення заборгованості, відкладених інвестицій або бюджетного дофінансування.

Тоді формула (1) та нерівність (2) набувають форму рівняння (3), в яку ми вводимо дефіцит як окрему змінну:

$$R_t + R_n + B + D = C_o + C_i, \quad (3)$$

де D – дефіцит фінансування діяльності комунального підприємства.

У традиційній моделі функціонування комунального громадського транспорту ключовим джерелом доходів є тарифні надходження та зовнішня підтримка, тоді як нетарифні доходи мають допоміжний або символічний характер [17–18]. Запропонована економічна модель передбачає системне розширення складової R_n за рахунок впровадження підприємницьких інструментів, що не суперечать соціальній функції громадського транспорту. До таких інструментів належать: комерційне використання інфраструктури (оренда площ, реклама, сервісні зони), розвиток супутніх послуг, партнерські проекти з приватним сектором, а також внутрішні механізми підвищення операційної ефективності. Важливою особливістю моделі є те, що зростання нетарифних доходів не розглядається як заміна тарифного або бюджетного фінансування, а тільки як засіб зниження загального фінансового дефіциту підприємства.

З позицій підприємницького підходу комунальні підприємства транспорту можуть бути представлені як сукупність підсистем, частина з яких здатна функціонувати за принципами квазіпідприємництва. У цьому випадку доцільно виокремити: з одного боку, основну та суто соціальну послугу – перевезення пасажирів, яка залишається регульованою й соціально орієнтованою, а, з іншого боку – периферійні види діяльності, до яких можливе застосування ринкових стимулів розвитку. Така структуризація дозволяє мінімізувати конфлікт між соціальною місією та економічною ефективністю.

З формальної точки зору економічний ефект від впровадження підприємницьких інструментів у діяльність підприємств комунального транспорту може бути оцінений як різниця (ΔE) між сукупним результатом діяльності підприємства до та після реалізації підприємницьких заходів:

$$\Delta E = (R_t + R_n^* + B) - (C_o^* + C_i^*) - [(R_t + R_n + B) - (C_o + C_i)], \quad (4)$$

де зірочкою позначені показники після впровадження підприємницьких механізмів. Однак, вираз в квадратних дужках, згідно з (1), дорівнює 0. І тоді значення ΔE втрачає сенс як приріст, але може бути розглянуто як похідне значення, що витікає з нерівності (2) та формули (3), де економічний ефект від впровадження підприємницьких інструментів набуває вигляду (5) та підкреслює не прибуток, а зменшення дефіциту:

$$\Delta E = D - D^*, \quad (5)$$

де D^* – дефіцит фінансування після впровадження підприємницьких механізмів.

Тоді формулу (1) та нерівність (2) можна об'єднати та використовувати як нерівність або обмеження:

$$R_i + R_n + B \leq C_o + C_p, \quad (6)$$

бо у базовому стані підприємств рівність (1), як правило, не досягається.

Тоді, формула (4) набуває сенсу в якості показника скорочення від'ємного сальдо підприємства або переходу від дефіциту к збалансованому фінансуванню. А результат трактується як ефект скорочення дефіциту, а не як прибуток. Таке трактування повністю знімає логічний конфлікт у представлених формулах та ідеально узгоджується зі станом справ на комунальному транспорті.

Отже, при запровадженні підприємницьких ініціатив на підприємствах комунального транспорту ключовим показником є не абсолютне зростання доходів, а структурні зміни у фінансовій моделі, зокрема зменшення залежності від бюджетних трансфертів та підвищення фінансової автономії. Водночас соціальна ефективність діяльності комунального транспорту зберігається за рахунок збереження регульованого тарифу та доступності послуг для населення.

Запропонована економічна модель в повній мірі враховує інституційні обмеження, характерні для комунальних підприємств, зокрема нормативне регулювання тарифів, вимоги до цільового використання доходів та обмеження щодо розподілу прибутку. У цьому сенсі підприємництво на комунальному транспорті носить адаптивний характер і реалізується у формі інструментів, сумісних із публічними цілями.

Таким чином, економічна модель взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту ґрунтується на принципі керованого поєднання соціальної місії та підприємницьких механізмів. Її застосування дозволяє розглядати комунальні підприємства транспорту не як пасивних отримувачів бюджетної підтримки, а як активних економічних агентів публічного сектору, здатних формувати додаткову вартість у межах соціально орієнтованої діяльності.

Метрополітени як складні системи міського громадського транспорту мають значний економічний потенціал, який у межах традиційної моделі управління комунальним господарством використовується далеко неповною мірою. Від інших видів міського громадського транспорту, метрополітени відрізняються щільним пасажиропотоком, стабільним попитом на пасажироперевезення, складною інфраструктурою та значною кількістю допоміжних приміщень і площ, що створює передумови для застосування підприємницьких інструментів без порушення базової соціальної функції – перевезення пасажирів.

Економічний потенціал впровадження підприємницьких інструментів у діяльність метрополітенів доцільно розглядати у розрізі декількох взаємопов'язаних напрямів. Перший з них – розвиток нетарифних джерел доходів, що не залежать від рівня тарифів на перевезення. До таких джерел відносять: доходи від розміщення реклами, оренди торговельних і сервісних площ на станціях та у вестибюлях, комерційного використання переходів, підземних галерей та інших елементів інфраструктури. За умов системного підходу зазначені доходи можуть трансформуватися з

допоміжних у структурно значущі складові фінансової моделі метрополітенів.

Другий напрям – впровадження партнерських форм взаємодії з приватним сектором, зокрема у форматі сервісних контрактів, державно-приватного партнерства або концесійних угод щодо окремих видів допоміжної діяльності. У межах таких моделей метрополітен зберігає контроль над ключовими активами та соціально значущими функціями, водночас передаючи приватним партнерам частину операційних ризиків і функцій управління. Це дозволяє підвищити ефективність використання наявних ресурсів та зменшити навантаження на місцевий бюджет.

Третій важливий підприємницький інструмент – розвиток клієнтоорієнтованих сервісів, які формують додаткову споживчу цінність для пасажирів і водночас створюють економічні стимули для підприємства. Йдеться про впровадження цифрових сервісів, інтегрованих платіжних рішень, інформаційних платформ, а також розвиток супутніх послуг, пов'язаних із комфортом і безпекою перевезень. У цьому контексті пасажир розглядається не лише як користувач транспортної послуги, а як учасник економічної взаємодії, що формує додатковий попит на суміжні сервіси.

Окрему групу підприємницьких інструментів становлять внутрішні механізми підвищення операційної ефективності метрополітенів, зокрема оптимізація витрат, впровадження елементів управління, орієнтованими на результат, підвищення показників продуктивності праці та ефективності використання основних фондів. Застосування таких інструментів не передбачає комерціалізації основної діяльності, проте сприяє раціоналізації внутрішніх процесів та підвищенню економічної стійкості підприємства.

Важливою особливістю застосування підприємницьких інструментів у діяльності метрополітенів є необхідність урахування інституційних обмежень, пов'язаних із публічним статусом підприємств, регульованими тарифами та соціальними зобов'язаннями. З огляду на це підприємницькі механізми мають впроваджуватися диференційовано, з чітким розмежуванням соціально значущих та комерційно орієнтованих видів діяльності. Такий підхід дозволяє уникнути конфлікту між соціальною місією та економічною ефективністю та забезпечує керований характер трансформацій.

Узагальнюючи вище викладене, слід зазначити, що економічний потенціал підприємницьких інструментів у діяльності метрополітенів полягає не стільки у максимізації прибутку, скільки у формуванні більш збалансованої фінансової моделі функціонування, здатної зменшити залежність від бюджетної підтримки, підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та створює умови для сталого розвитку метрополітенів як ключового елементу міської транспортної системи мегаполісів.

Незважаючи на значний економічний потенціал впровадження підприємницьких інструментів у діяльність метрополітенів, процес їх практичної реалізації супроводжується низкою обмежень і ризиків, які зумовлюються публічним статусом підприємств, специфікою транспортної інфраструктури та соціальною значущістю послуг. Ігнорування зазначених чинників може призвести до зниження ефективності впроваджуваних рішень або до загострення конфлікту

між соціальною місією та економічними інтересами підприємства.

До першої групи обмежень відносять *інституційно-правові фактори*, пов'язані з нормативним регулюванням діяльності комунальних підприємств, зокрема підприємств транспорту. Регульовані тарифи, жорсткі вимоги до цільового використання доходів, обмеження щодо розпорядження активами та складні процедури погодження господарських рішень істотно звужують можливості застосування підприємницьких підходів. У таких умовах навіть економічно доцільні ініціативи можуть бути заблоковані або реалізовані із суттєвим часовим відтермінуванням, що знижує їх очікуваний ефект.

Друга група – *фінансово-економічні обмеження*, зумовлені високою капіталомісткістю діяльності метрополітенів та значною часткою постійних витрат. Обмеженість власних інвестиційних ресурсів ускладнює реалізацію підприємницьких проєктів, які потребують початкових вкладень, навіть якщо такі проєкти мають позитивний економічний потенціал у середньо- або довгостроковій перспективі. За відсутності стабільних додаткових джерел фінансування зростає ризик фрагментарного впровадження підприємницьких інструментів без досягнення системного ефекту.

Третя група – *організаційно-управлінські ризики*, пов'язані з домінуванням адміністративної моделі управління. Недостатній рівень управлінської автономії, обмежене застосування результатноорієнтованих підходів та слабка мотивація персоналу до впровадження інновацій знижують ефективність підприємницьких ініціатив. У цьому контексті ризиком є формальне запозичення підприємницьких інструментів без реальної трансформації управлінських процесів.

Окремої уваги потребують *соціальні ризики*, що виникають у разі некоректного поєднання підприємницьких механізмів із соціально спрямованістю діяльності метрополітенів. Надмірна орієнтація на комерціалізацію допоміжних видів діяльності може сприйматися як загроза доступності та якості транспортних послуг, що підвищує соціальну напругу та створює *політичні ризики*. Це особливо актуально для умов соціально орієнтованої тарифної політики, коли будь-які зміни у фінансовій моделі громадського транспорту перебувають під пильною увагою громадськості.

До окремої групи слід віднести *ризики асиметрії інтересів* між органами місцевого самоврядування, керівництвом транспортних підприємств та бізнесом. За відсутності чітко визначених правил взаємодії та прозорих механізмів розподілу результатів підприємницькі проєкти можуть призводити до перерозподілу вигод на користь окремих учасників без досягнення загальноекономічного ефекту для комунальних підприємств транспорту.

Таким чином, впровадження підприємницьких інструментів у діяльність метрополітенів потребує системного підходу, який передбачає одночасне врахування економічної доцільності, інституційних обмежень та соціальних наслідків. Мінімізація ризиків досягається за умов поетапного впровадження підприємницьких механізмів, чіткого розмежування соціально значущих і комерційно орієнтованих видів діяль-

ності, а також підвищення управлінської спроможності комунальних транспортних підприємств.

Щодо українських метрополітенів, то, як відомо, вони функціонують у межах моделі комунального господарювання, що передбачає поєднання соціально значущих функцій підприємств із жорсткими зовнішніми фінансовими та інституційними обмеженнями. За умов соціально орієнтованої тарифної політики та обмежених можливостей бюджетної підтримки метрополітени України стикаються з проблемою хронічного дефіциту фінансових ресурсів, що знижує їх здатність до оновлення основних фондів та впровадження інноваційних рішень. У цьому контексті застосування економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального транспорту дозволяє оцінити потенційні напрями підвищення економічної стійкості без зміни публічного характеру діяльності.

Застосування запропонованої моделі в діяльності українських метрополітенів дозволяє виокремити потенційні напрями підприємницької активності, які є інституційно сумісними з публічним статусом підприємств. До них належать розвиток орендних відносин на використання підземних і надземних площ, розширення рекламних можливостей, впровадження сервісних контрактів у допоміжних видах діяльності, а також використання цифрових рішень для підвищення якості сервісу та формування додаткової споживчої цінності для пасажирів.

Так, наприклад, Харківський метрополітен, з одного боку, є типовим представником українських метрополітенів за організаційно-правовим статусом і структурою витрат, а з іншого – характеризується значним потенціалом для впровадження підприємницьких інструментів. Висока інтенсивність пасажиропотоку, доволі розгалужена мережа станцій та наявність значних площ комерційного призначення створюють передумови для розвитку нетарифних джерел доходів без втручання у базову транспортну функцію. Застосування запропонованої економічної моделі в діяльність Харківського метрополітену дозволить розглядати його фінансову систему як поєднання соціально регульованого ядра та периферійних видів діяльності, до яких можливо застосувати підприємницькі механізми. У межах такого підходу основний від діяльності зберігає соціальну спрямованість і фінансується за рахунок тарифних надходжень та бюджетної підтримки, тоді як підприємницька складова формується за рахунок комерційного використання інфраструктури та партнерських проєктів.

Практичне застосування запропонованої моделі передбачає, що економічний ефект від впровадження підприємницьких інструментів проявляється не лише у зростанні сукупних доходів, а й у структурних змінах фінансової моделі метрополітенів, зокрема, в збільшенні частки нетарифних надходжень, що дозволяє знизити чутливість підприємства до тарифних обмежень та підвищити рівень фінансової автономії, що є важливою умовою довгострокової економічної стійкості.

Отже, запропонований підхід створює основу для формування більш збалансованої фінансової системи метрополітенів, у межах якої соціальна функція та підприємницькі інструменти не протиставляються, а взаємно доповнюють один одного.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність розгляду взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту крізь призму розробленої економічної моделі, що поєднує соціальну складову громадського транспорту з підприємницькими інструментами. Показано, що фінансова нестабільність комунальних підприємств громадського транспорту зумовлена не лише соціально орієнтованою тарифною політикою та обмеженим бюджетним фінансуванням, а й недостатнім використанням економічного потенціалу інфраструктури, організаційних ресурсів і пасажиропотоків.

Доведено, що підприємництво у сфері комунального громадського транспорту доцільно трактувати не як альтернативу соціальній складовій, а як сукупність інструментів підвищення економічної стійкості. Запропонована економічна модель взаємодії підприємництва та комунального транспорту дозволяє систематизувати джерела доходів, структуру витрат та інституційні обмеження діяльності транспортних підприємств, а також визначити напрями інтеграції підприємницьких механізмів без комерціалізації базових послуг.

У ході дослідження встановлено, що українські метрополітени мають значний потенціал застосування підприємницьких інструментів, зокрема у сфері розвитку нетарифних доходів, партнерської взаємодії з приватним сектором, комерційного використання власної інфраструктури та підвищення операційної ефективності. Водночас доведено, що ефективність таких

інструментів залежить від урахування інституційно-правових, фінансово-економічних, управлінських і соціальних обмежень, притаманних комунальним підприємствам. Аналіз практичних можливостей застосування запропонованої моделі на прикладі українських метрополітенів підтвердив її релевантність. Показано, що впровадження підприємницьких інструментів сприятиме структурній трансформації фінансової моделі підприємств, зменшенню залежності від бюджетної підтримки та підвищенню фінансової автономії без порушення соціальної спрямованості транспортних послуг.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні економічної моделі взаємодії підприємництва та комунального громадського транспорту, яка розглядає підприємницькі механізми як складову публічного управління, а не як прояв приватизації чи комерціалізації. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування та керівництвом транспортних підприємств при розробці стратегій розвитку, формуванні фінансової політики та впровадженні інструментів підвищення економічної ефективності діяльності підприємств міського громадського транспорту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку економічного ефекту від упровадження окремих підприємницьких інструментів у діяльність метрополітенів, а також на аналіз можливостей щодо їх масштабування.

Бібліографічний список:

1. Vuchic V.R. Urban Transit Systems and Technology. Hoboken: John Wiley & Sons. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470168066.fmatter>
2. Preston J. Integration for seamless transport. *International Transport Forum*, OECD. 2012. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2012/04/integration-for-seamless-transport_g17a21d6/5k8zvv8lmswl-en.pdf
3. Mackett R., Edwards M. The impact of new urban public transport systems. *Transport*. 1998. URL: <https://www.worldtransitresearch.info/research/2175/>
4. World Bank. Urban Transport and Mobility. *World Bank Publications*. Various years.
5. The Future of Public Transport Funding, *ITF Research Reports*. Paris: OECD Publishing. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/82a4ba65-en>.
6. Sclar E. You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization. *Cornell University Press*. 2001. 208 p.
7. Hodge G., Greve C. Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? *Australian Journal of Public Administration*. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00659.x>
8. Estache A. Public-Private Partnerships in Transport. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2016. № 4436. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1072402
9. Mohring H. Optimization and Scale Economies in Urban Bus Transportation. *American Economic Review*. 1972. Vol. 62. Is. 4. Pp. 591–604. URL: https://econpapers.repec.org/article/aeaecrev/v_3a62_3ay_3a1972_3ai_3a4_3ap_3a591-604.htm
10. Small K., Verhoef E. The Economics of Urban Transportation. *Routledge*. 2007. 276 p.
11. Адаменко М.І., Палант О.Ю. Економіко-технічна надійність експлуатації міського електричного транспорту : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2014. 144 с.
12. Адменко М.І., Палант О.Ю. Основи техніко-економічної модернізації підприємств міськелектротранспорту : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2015. 128 с.
13. Димченко О.В., Круду А.С. Обґрунтування тенденцій розвитку підприємств міського електричного транспорту у контексті євроінтеграційних процесів в Україні. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 113. С. 3–9.
14. Водовозов Є.Н., Димченко О.В., Палант О.Ю., Тараруєв Ю.О. Проблеми реструктуризації підприємств наземного електричного транспорту : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2018. 208 с.
15. Красноштан О.М. Наукові основи формування стратегії інноваційного розвитку транспортної системи країни : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра техн. наук : спец. 05.22.01 «Транспортні системи». Київ : Нац. транспортний ун-т, 2024. 54 с.
16. Никифорок О.І. Модернізація наземних транспортних систем України : монографія. Київ : НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2014. 440 с.
17. Захаров Д.С. Аналіз стану та перспективи розвитку міського громадського транспорту України. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 178–184.
18. Офіційний веб-сайт корпорації Укрелектротранс. URL: <https://www.korpmet.org.ua/>

References:

1. Vuchic V.R. (2007) Urban Transit Systems and Technology. Hoboken: John Wiley & Sons. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470168066.fmatter>
2. Preston J. (2012) Integration for seamless transport. *International Transport Forum*, OECD. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2012/04/integration-for-seamless-transport_g17a21d6/5k8zvv8lmswl-en.pdf
3. Mackett R., Edwards M. (1998) The impact of new urban public transport systems. *Transport*. Available at: <https://www.worldtransitresearch.info/research/2175/>
4. World Bank. (Various years) Urban Transport and Mobility. *World Bank Publications*.
5. The Future of Public Transport Funding (2024) *ITF Research Reports*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/82a4ba65-en>.
6. Sclar E. (2001) You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization. *Cornell University Press*. 208 p.
7. Hodge G., Greve C. (2007) Public–Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? *Australian Journal of Public Administration*. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00659.x>
8. Estache A. (2016) Public-Private Partnerships in Transport. *World Bank Policy Research Working Paper*. № 4436. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1072402
9. Mohring H. (1972) Optimization and Scale Economies in Urban Bus Transportation. *American Economic Review*. Vol. 62. Iss. 4. Pp. 591–604. Available at: https://econpapers.repec.org/article/aeaecrev/v_3a62_3ay_3a1972_3ai_3a4_3ap_3a591-604.htm
10. Small K., Verhoef E. (2007) The Economics of Urban Transportation. *Routledge*. 276 p.
11. Adamenko M.I., Palant O.Y. (2014). Ekonomiko-tekhnichna nadiinist ekspluatatsii miskoho elektrychnoho transportu [Economic and technical reliability of operation of public electric transport]. Kharkiv : Golden Pages. (in Ukrainian)
12. Adamenko M.I., Palant O.Y. (2015). Osnovy tekhniko-ekonomichnoyi modernizatsiyi pidpryyemstv mis'kelektrotransportu [Fundamentals of technical and economic modernization of urban electric transport enterprises]. Kharkiv : Golden Pages. (in Ukrainian)
13. Dimchenko O.V., Kurdu A.C. (2014) Obgruntuvannya tendentsiy rozvytku pidpryyemstv mis'koho elektrychnoho transportu u konteksti yevrointehratsiynykh protsesiv v Ukrayini [Substantiation of tendencies of development of enterprises of urban electric transport in the context of European integration processes in Ukraine]. *Municipal economy of cities*, no. 113, pp. 3–10. (in Ukrainian)
14. Vodovozov Yu.N. and other (2018) *Problemy restrukturyzatsiyi pidpryyemstv nazemnoho elektrychnoho transportu* [Problems of restructuring enterprises of land electric transport]. Kharkiv : Golden Pages. (in Ukrainian)
15. Krasnoshtan O.M. (2024) Naukovi osnovy formuvannya stratehiyi innovatsiynoho rozvytku transportnoyi systemy krayiny [Scientific bases for the formation of the country's transportation system innovative development strategy]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv : National Transport University (in Ukrainian)
16. Nykyforuk O.I. (2014) *Modernizatsiya nazemnykh transportnykh system Ukrayiny* [Modernization of Ukraine's land transport systems]. Kyiv : IEP NANU. (in Ukrainian)
17. Zakharov D.S. (2024) Analiz stanu ta perspektyvy rozvytku mis'koho hromads'koho transportu Ukrayiny [Analysis of the state and prospects for the development of urban public transport in Ukraine]. *Economic space*, no 191, pp. 178–184. (in Ukrainian)
18. Official Website of Ukrelectrotrans Corporation. Available at: <https://www.korpmet.org.ua/>

Дата надходження статті: 13.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 614.2

JEL G34, L20, M21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-24>

Палей Д.А.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4115-0587>

Dmytro Paley

Private Higher Educational Institution "European University"

АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕДИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

ANALYSIS OF THE MARKET ENVIRONMENT OF MEDICAL ENTERPRISES FUNCTIONING DURING A CRISIS PERIOD

Анотація. Стаття присвячена аналізу ринкового середовища медичних підприємств України у кризовий період, який триває внаслідок війни, пандемії COVID-19 та інших економічних викликів. У роботі розглянуто основні тенденції та фактори, що визначають розвиток медичних послуг у 2025 році. Проаналізовано зростання попиту на медичні послуги, фармацевтичні товари та інноваційні технології, зокрема телемедицину, електронні картки та мобільні медичні додатки. Окремо зазначено впровадження мобільних госпіталів і мобільних медичних пунктів як важливі елементи медичної інфраструктури в умовах війни. Обговорено також роль державної підтримки та міжнародної гуманітарної допомоги у відновленні медичних закладів. Зроблено прогноз щодо подальшого розвитку ринку медичних послуг в Україні в умовах післякризового періоду, акцентуючи увагу на інвестиціях у цифрові технології та інновації в медичній сфері.

Ключові слова: медичні підприємства, ринок медичних послуг, кризовий період, телемедицина, відновлення медичної інфраструктури, інвестиції, інновації.

Annotation. Introduction. The healthcare market in Ukraine in 2025 is significantly influenced by complex crisis phenomena such as war, the COVID-19 pandemic, and economic instability. These factors have dramatically altered the operating conditions of medical enterprises, posing new challenges. One of the main issues is the destruction of medical infrastructure due to combat actions, which makes access to medical services particularly difficult in affected regions. The demand for medical services, pharmaceutical products, and innovative technologies is increasing, requiring prompt responses from healthcare institutions. However, the lack of resources to restore medical facilities and implement new technologies remains a major obstacle.

Purpose. This article aims to analyze the functioning of medical enterprises in Ukraine during the crisis period, focusing on the impact of war and the COVID-19 pandemic. The study also aims to identify potential strategies for integrating innovative technologies into healthcare services to improve their accessibility and efficiency in these challenging times. **Methods.** The research is based on an extensive review of current publications, statistical data, and reports related to the healthcare industry during crisis periods. It involves analyzing trends in healthcare service provision, technological integration, and market adaptation. Additionally, the study examines the role of government support programs and international humanitarian aid in sustaining the healthcare system in Ukraine. **Results.** The analysis reveals that the Ukrainian healthcare market has continued to grow despite the challenges presented by economic instability and warfare. In 2025, the total volume of the medical services market reached 162.6 billion UAH, reflecting a 17.1% increase compared to the previous year. This growth signals a recovery in medical infrastructure, with rising demand for healthcare services and medical supplies, even during periods of economic hardship. Significant increases in investments in telemedicine, electronic health records, and mobile medical applications are also noted, as these innovations provide a viable solution to delivering healthcare services remotely. The pharmaceutical sector has also seen a rise, with a 17.1% increase in sales in 2025. Moreover, the successful implementation of mobile hospitals and temporary medical facilities in conflict zones has played a crucial role in ensuring access to healthcare services. The introduction of digital technologies like telemedicine and electronic medical records has become a critical aspect of the healthcare sector's adaptation to crisis conditions. **Conclusion.** The healthcare market in Ukraine continues to evolve despite significant challenges due to the ongoing war, the COVID-19 pandemic, and economic instability. The demand for medical services, pharmaceutical products, and innovative solutions like telemedicine has increased, pushing the industry to modernize. Government recovery programs and international support have been essential in sustaining medical institutions. However, further integration of digital technologies and investment in healthcare infrastructure remain crucial for the sustainable development of the medical sector in the post-crisis period. The future of the Ukrainian healthcare market hinges on successful technological innovations and continued support from both the government and international partners.

Keywords: medical enterprises, healthcare services market, crisis period, telemedicine, healthcare infrastructure restoration, investment, innovations.

Постановка проблеми. У 2025 році ринок медичних послуг в Україні стикається з кризовими явищами, такими як війна, пандемія COVID-19 та економічна нестабільність, що ускладнює роботу медичних підприємств. Основною проблемою є руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій, що обмежує доступ до медичних послуг. Зростання попиту на медичні

послуги та інноваційні технології потребує оперативних змін, однак бракує ресурсів для відновлення та впровадження нових технологій.

Інноваційні рішення, такі як телемедицина та мобільні додатки, можуть значно покращити доступність послуг, але їх впровадження потребує інвестицій та кваліфікації медичних працівників. Важливим

є забезпечення стабільного фінансування через державні програми відновлення та міжнародну допомогу. Без належної підтримки галузь може ще більше погіршитися, тому для подолання криз потрібно розробити стратегії відновлення інфраструктури, впровадження інновацій та залучення інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в сфері медичних послуг в Україні підкреслюють важливість інноваційних технологій, таких як телемедицина та електронні медичні картки, для забезпечення доступу до медичних послуг у кризових умовах. До вивчення питання функціонування медичних підприємств в умовах кризових явищ та впровадження інноваційних технологій у медичній сфері в Україні долучалися низка українських науковців, зокрема: Дибчук Л.В., Головчук Ю.О. [3], Жуковська А.Ю., Чигур О.В. [4], Карлаш В. В. [5], Козирєва П. В. [6], Мельник А. Ф. [7]. Ці науковці проводять важливі дослідження щодо управління медичними закладами в кризових умовах, інтеграції цифрових технологій, відновлення інфраструктури та економічної ефективності медичних підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження, що стосуються розвитку медичних підприємств в Україні, кризового управління та впровадження інноваційних технологій, залишаються кілька важливих аспектів, які досі не отримали належної уваги. Однією з таких невирішених проблем є недостатня інтеграція цифрових технологій у практику медичних установ, зокрема в умовах війни та пандемії, що значно ускладнює доступ пацієнтів до медичних послуг, особливо в віддалених районах і зонах бойових дій. Іншим невирішеним питанням є відсутність ефективних механізмів адаптації медичних закладів до нових економічних реалій після кризових ситуацій.

Також залишається мало дослідженим вплив національних і міжнародних програм підтримки медичних підприємств на процеси відновлення зруйнованої інфраструктури, а також їх ефективність у післякризовий період. Потребує подальшого вивчення питання розвитку мобільних госпіталів і тимчасових медичних установ в умовах воєнного стану, а також їх роль у забезпеченні доступу до медичних послуг. Залишаються відкритими і питання залучення інвестицій у медичну інфраструктуру, інтеграцію нових технологій, які можуть значно покращити якість обслуговування пацієнтів.

Таким чином, попри розроблені стратегії та практики, окремі частини загальної проблеми потребують подальших досліджень для досягнення комплексного рішення, здатного забезпечити стабільність медичних підприємств в умовах криз та сприяти їх ефективному функціонуванню в післякризовий період.

Методи дослідження. Для проведення дослідження було використано комплексний підхід, який включає аналіз наукових публікацій, статистичних даних та звітів, що стосуються медичних послуг в Україні в умовах кризових явищ. Основними методами є порівняльний аналіз, економічний та статистичний аналіз розвитку медичного ринку, а також огляд актуальних досліджень і тенденцій в інноваціях медичних технологій.

Основною метою цієї статті є аналіз функціонування медичних підприємств в Україні в умовах кризо-

вих явищ, зокрема війни та пандемії COVID-19, а також визначення шляхів інтеграції інноваційних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. 2025 рік є важливим етапом для медичних підприємств України, оскільки в країні продовжується адаптація до кризових умов, викликаних війною, пандемією COVID-19 та іншими глобальними економічними потрясіннями [3]. Оцінка ринкового середовища медичних підприємств дозволяє не лише зрозуміти поточний стан галузі, але й виокремити ключові тренди, що визначатимуть розвиток медичної сфери в найближчі роки.

За підсумками 2025 року, ринок медичних послуг України продовжує зростати, незважаючи на складну економічну ситуацію. Загальний обсяг ринку медичних послуг в Україні за перші дев'ять місяців 2025 року досяг 162,6 млрд грн, що на 17,1% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. Це свідчить про відновлення медичної інфраструктури, зростання попиту на медичні послуги та лікарські засоби, навіть у період економічної нестабільності, спричиненої війною [10].

Фармацевтичний сектор є одним із найпотужніших сегментів українського медичного ринку. За даними PharmSfera [1], продаж аптечних товарів зріс на 17,1% у 2025 році, що відображає високий попит на лікарські засоби, включаючи препарати для лікування COVID-19, а також на медичні вироби. Окрім того, зростання попиту на реабілітаційні препарати, антибіотики, а також засоби індивідуального захисту підтверджують необхідність комплексної медичної допомоги в умовах війни та пандемії.

Згідно з даними Міністерства охорони здоров'я, витрати на медичне обладнання та фармацевтичні товари в Україні за останній рік збільшилися на 20,4%. Це стало результатом модернізації медичних установ та збільшення попиту на нове медичне обладнання, включаючи апарати ШВЛ, обладнання для дистанційного моніторингу стану пацієнтів, а також пристрої для реабілітації та підтримки життєдіяльності [8].

Особливо важливою є модернізація інфраструктури для надання медичних послуг у разі надзвичайних ситуацій, таких як військові конфлікти або пандемії. Сучасне медичне обладнання, зокрема апарати штучної вентиляції легень (ШВЛ) та обладнання для дистанційного моніторингу, дозволяє не тільки ефективно надавати медичну допомогу, але й знижувати навантаження на лікарні та медичних працівників. Це сприяє зниженню смертності та підвищенню рівня виживання серед пацієнтів [7].

Аналіз міжнародних звітів дозволяє порівняти глобальні тенденції з розвитком ринку медичних послуг в Україні. На світовому рівні ринок медичних послуг продовжує зростати стабільними темпами, що зумовлено старінням населення, збільшенням кількості хронічних захворювань та постійним розвитком технологій. Згідно з даними Technavio [10], глобальний ринок медичних послуг зростає з стабільними темпами, що обумовлено збільшенням попиту на медичні послуги через старіння населення та зростанням потреби у медичних процедурах для лікування хронічних захворювань. Старіння населення є глобальним явищем, яке приводить до збільшення числа людей, які потребують медичних послуг, що сприяє росту ринку охорони здоров'я у всьому світі.

Особливо швидко розвивається ринок цифрових медичних технологій, таких як телемедицина та цифрові медичні послуги. За прогнозами Fortune Business Insights [12], глобальний ринок цифрових медичних послуг, який на 2024 рік оцінюється в 204,47 млрд USD, зросте до 804,25 млрд USD до 2032 року, з середнім темпом зростання (CAGR) понад 19%. Це свідчить про те, що цифровізація медичних послуг є важливим напрямом для розвитку ринку в умовах кризових ситуацій, оскільки цифрові технології дозволяють надавати медичні консультації та послуги на відстані, що особливо актуально під час пандемій або військових конфліктів.

Також важливою є тенденція зростання ринку телемедицини, який, за прогнозами Fortune Business Insights [12], зросте з 186,41 млрд USD у 2025 році до 790 млрд USD до 2032 року, з CAGR близько 22–24%. Це свідчить про те, що в умовах кризи та пандемії телемедицина стає невід'ємною частиною медичної системи, забезпечуючи доступ до медичних послуг без необхідності фізичної присутності пацієнтів у медичних установах.

Інноваційні технології, зокрема телемедицина, електронні медичні картки та мобільні медичні додатки, продовжують розвиватися як важливі складові ринку медичних послуг в Україні. Пандемія COVID-19 та військовий конфлікт підштовхнули медичні установи до швидкого переходу на віддалені методи надання медичних послуг, що стало значущим кроком для розвитку телемедицини [4].

Медичні платформи, які дозволяють пацієнтам отримувати консультації лікарів через Інтернет, стали необхідністю під час карантинів та обмежень, що виникли через пандемію. Зокрема, платформи для онлайн-консультацій та віддаленого моніторингу пацієнтів на основі мобільних додатків дозволяють пацієнтам отримати кваліфіковану медичну допомогу без необхідності фізичного відвідування лікарні. Це значно підвищує доступність медичних послуг для людей, особливо в сільських районах та зонах, які зазнали руйнувань під час бойових дій [5].

В Україні активно впроваджуються електронні медичні картки, які дозволяють лікарям швидко отримувати інформацію про стан здоров'я пацієнта та взаємодіяти з іншими медичними установами, що покращує якість надання медичних послуг і знижує адміністративне навантаження. Відповідно до планів Міністерства охорони здоров'я, до 2025 року електро-

нні медичні картки будуть запроваджені на всіх рівнях медичних установ, що сприятиме оптимізації роботи медичних закладів [8].

Війна, яка триває в Україні, створила нові виклики для медичних установ. Багато лікарень та клінік були частково або повністю зруйновані під час бойових дій. Однак медичні підприємства швидко адаптувалися до нових умов, зокрема за допомогою мобільних госпіталів і тимчасових медичних установ. Ці заклади дозволяють надати медичну допомогу в умовах бойових дій, забезпечуючи лікування та реабілітацію поранених. В Україні за останні роки було створено понад 100 мобільних госпіталів, які працюють у найбільш постраждалих від війни регіонах [2].

Мобільні госпіталі дозволяють оперативно надавати медичну допомогу у найгарячіших точках, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Крім того, використання мобільних медичних пунктів і пересувних клінік для надання первинної медичної допомоги в сільських районах сприяє підвищенню доступності медичних послуг для всіх верств населення [2].

Важливу роль у відновленні медичної інфраструктури відіграє державна підтримка. У 2025 році в Україні було реалізовано ряд програм, спрямованих на відновлення медичних закладів, постраждалих від бойових дій. За даними Міністерства охорони здоров'я, в 2023–2024 роках було відновлено понад 500 медичних установ, що постраждали від війни. Більшість цих закладів отримали нове обладнання, зокрема для реабілітації та лікування травм, пов'язаних з бойовими діями [2].

Програма відновлення медичних установ також включала будівництво нових об'єктів, таких як реабілітаційні центри та психіатричні лікарні, що є важливими для лікування посттравматичних стресових розладів у пацієнтів, які пережили війну.

Бюджет на охорону здоров'я України на 2025 рік становить 217 млрд грн, що є істотною підтримкою для розвитку медичних установ, закупівлі нового обладнання та ліків, а також для забезпечення нормального функціонування лікарень і клінік [8].

Міжнародна допомога залишається важливим фактором стабільності медичних підприємств в Україні. У 2025 році Україна отримала понад 8500 тонн гуманітарної медичної допомоги від міжнародних організацій, що включає медикаменти, медичне обладнання та засоби захисту для лікарів і пацієнтів. Це допомогло

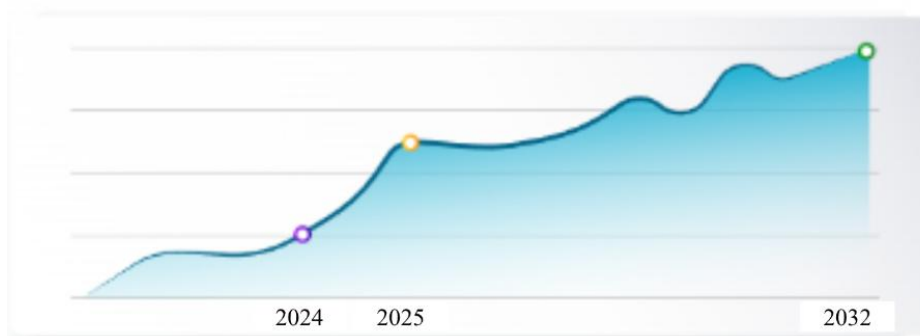


Рис. 1. Прогнозоване зростання глобального ринку цифрових медичних послуг до 2032 року

Джерело: розроблено автором

зберегти рівень медичного обслуговування, особливо в зонах, які постраждали від бойових дій.

Відновлення медичної інфраструктури України після війни та забезпечення її сучасним медичним обладнанням стало можливим завдяки міжнародним гуманітарним ініціативам. Зокрема, міжнародні організації, такі як Червоний Хрест, ВООЗ та інші, активно підтримують Україну, постачаючи медичні засоби та допомогу на території, що постраждала від конфлікту [11].

У післякризовий період очікується, що ринок медичних послуг в Україні продовжить зростати. Перспективи розвитку включають збільшення попиту на реабілітаційні послуги, психосоціальну допомогу, персоналізовану медицину та лікування хронічних захворювань. Інвестування в телемедицину, цифрові технології та медичні інновації залишатиметься одним з основних напрямків розвитку ринку медичних послуг в Україні [5].

Ці інвестиції, а також державна підтримка через програму відновлення медичних закладів, дозволять забезпечити стабільне функціонування медичних установ у післякризовий період і підвищити доступність медичних послуг для населення [6].

Висновки. Аналіз функціонування медичних підприємств в Україні в умовах кризових явищ, таких як війна, пандемія COVID-19 та економічна неста-

більність, показав, що ринок медичних послуг зазнає значних змін і адаптується до нових умов. Попри серйозні труднощі, включаючи руйнування інфраструктури та недостатню кількість ресурсів для відновлення медичних установ, ринок продовжує зростати. Високий попит на медичні послуги та фармацевтичні товари підтверджує необхідність модернізації медичних закладів та впровадження інноваційних технологій, таких як телемедицина, електронні медичні картки та мобільні медичні додатки. Водночас, ці технології вимагають значних інвестицій та розвитку відповідної інфраструктури. Окрім того, відновлення медичної інфраструктури та державна підтримка через програми відновлення є важливими складовими для забезпечення стабільного функціонування медичних установ в післякризовий період.

Загалом, ринок медичних послуг України має значний потенціал для розвитку, однак для його стабільного функціонування необхідно вирішити низку проблем, таких як недостатня інтеграція цифрових технологій у медичну практику та відсутність ефективних механізмів адаптації до нових економічних реалій. Успішна реалізація інвестиційних проєктів, відновлення медичної інфраструктури та підтримка інноваційних технологій є основою для стабільного розвитку галузі у майбутньому.

Бібліографічний список:

1. Фармацевтичний ринок України: основні тенденції (січень-вересень 2025) *PharmSfera*. URL: <https://pharmsfera.com/10-2/> (дата звернення: 21.12.2025).
2. Ринок медобладнання та охорони здоров'я України: витрати зросли на 20,4% у 2024 році (у USD). *Pro-Consulting*. 2025. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-medoborudovaniya-i-zdravoozhaneniya-ukrainy-rashody-vyrosli-na-20-4-v-2024-godu-v-usd> (дата звернення: 21.12.2025).
3. Дибчук Л.В., Головчук Ю.О. Особливості формування сучасного менеджменту в медичних установах. Матеріали II наук.-практ. інтернетконференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охорони здоров'я». 19 січня 2024 р. С. 51–61. URL: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/materialykonferentsii_19.01.2024.pdf (дата звернення: 21.12.2025).
4. Жуковська А.Ю., Чигур О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 60–66.
5. Карлаш В. В. Державне регулювання сучасним станом охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 161–164.
6. Козирева П. В. Аналіз та стратегії управління ризиками в системі охорони здоров'я. *Управління закладами охорони здоров'я*. 2022. № 2, С. 37–43.
7. Мельник А. Ф. Методологія та організація досліджень діяльності закладу охорони здоров'я. У кн.: Організація діяльності закладу охорони здоров'я / за ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. Тернопіль: КРОК, 2021. 438 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106> (дата звернення: 21.12.2025).
8. Міністерство охорони здоров'я України. Бюджет охорони здоров'я на 2025 рік. URL: <https://moz.gov.ua/uk/derzhavnij-byudzheta-na-2025-rik-prijnyato-parlamentom-vidatki-na-sferu-ohoroni-zdorov-ya-stanovlyat-ponad-217-mlrd-grn> (дата звернення: 21.12.2025).
9. Тренди медичного бізнесу на 2025 рік: що змінюється в галузі охорони здоров'я? *Libra Med*. URL: <https://libra-med.com.ua/healthcare-business-trends-for-2025-what-is-changing-in-the-healthcare-industry/> (дата звернення: 21.12.2025).
10. Healthcare Services Market Report 2025. *Research and Markets*. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5781185/healthcare-services-market-report> (дата звернення: 21.12.2025).
11. Global Telehealth Market Report. *The Business Research Company*. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/telehealth-global-market-report> (дата звернення: 21.12.2025).
12. Digital Health Services Market Report. *Fortune Business Insights*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/digital-health-services-market-113541> (дата звернення: 21.12.2025).

References:

1. PharmSfera. (2025). Farmatsevtichnyy rynek Ukrainy: osnovni tendentsiyi (sichan'-veresen' 2025) [Pharmaceutical market of Ukraine: main trends (January-September 2025)]. Available at: https://pharmsfera.com/10-2/?utm_source=chatgpt.com (accessed December 21, 2025).
2. Pro-Consulting. (2025). Rynok medobladnannya ta okhorony zdorov'ya Ukrainy: vytraty zrosly na 20,4% u 2024 rotsi (u USD) [Medical Equipment and Healthcare Market in Ukraine: Expenses Increased by 20.4% in 2024 (in USD)]. Available at: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-medoborudovaniya-i-zdravoozhaneniya-ukrainy-rashody-vyrosli-na-20-4-v-2024-godu-v-usd?utm_source=chatgpt.com (accessed December 21, 2025).

3. Dybchuk L. V., Holovchuk Y. O. (2024) Osoblyvosti formuvannya suchasnogo menedzhmentu v medychnykh ustanovakh [Features of the formation of modern management in healthcare institutions]. *Materialy II nauk.-prakt. internetkonferentsiyi z mizhnarodnoyu uchastyu "Aktual'ni problemy yakosti, menedzhmentu i ekonomiky u farmatsiyi i okhoroni zdorov'ya"* [Materials of the II Scientific and Practical Internet Conference with International Participation "Current Problems of Quality, Management, and Economics in Pharmacy and Healthcare"], January 19th, 2024, pp. 51–61. Available at: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/materialykonferentsii_19.01.2024.pdf (accessed December 21, 2025).
4. Zhukovska, A. Yu., & Chyhur, O. V. (2022). *Innovatsiyi tekhnolohiyi nadannya medychnykh poslug* [Innovative technologies for providing medical services]. *Innovative Economics*, no. 1 (90), pp. 60–66.
5. Karlash, V. V. (2020). *Derzhavne rehulyuvannya suchasnym stanom okhorony zdorov'ya Ukrainy* [State regulation of the current state of healthcare in Ukraine]. *Investments: Practice and Experience*, no. 1, pp. 161–164.
6. Kozyreva, P. V. (2022). *Analiz ta stratehiyi upravlinnya ryzykamy v systemi okhorony zdorov'ya* [Analysis and risk management strategies in the healthcare system]. *Healthcare Management*, no. 2, pp. 37–43.
7. Melnyk, A. F. (2021). *Metodolohiya ta orhanizatsiya doslidzhen' diyal'nosti zakladu okhorony zdorov'ya* [Methodology and organization of healthcare facility activity research]. In M. M. Shkilnyak & T. L. Zhelyuk (Eds.), *Orhanizatsiya diyal'nosti zakladu okhorony zdorov'ya* (pp. 438). Ternopil: KROK. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106> (accessed December 21, 2025).
8. Ministry of Health of Ukraine. (2025). *Byudzhet okhorony zdorov'ya na 2025 rik* [Healthcare budget for 2025]. Available at: <https://moz.gov.ua/uk/derzhavnij-byudzhet-na-2025-rik-prijnyato-parlamentom-vidatki-na-sferu-okhoroni-zdorov-ya-stanovlyat-ponad-217-mlrd-grn> (accessed December 21, 2025).
9. Libra Med. (2025). *Trendy medychnogo biznesu na 2025 rik: shcho zminyuyetsya v haluzi okhorony zdorov'ya?* [Healthcare business trends for 2025: What is changing in the healthcare industry?]. Available at: <https://libra-med.com.ua/healthcare-business-trends-for-2025-what-is-changing-in-the-healthcare-industry/> (accessed December 21, 2025).
10. Research and Markets. (2025). *Healthcare Services Market Report 2025*. Available at: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5781185/healthcare-services-market-report> (accessed December 21, 2025).
11. The Business Research Company. (2025). *Global Telehealth Market Report*. Available at: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/telehealth-global-market-report> (accessed December 21, 2025).
12. Fortune Business Insights. (2025). *Digital Health Services Market Report*. Available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/digital-health-services-market-113541> (accessed December 21, 2025).

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.02:330.101.541:355.01

JEL E60, E62, H63

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-25>**Рисін М.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1176-5688>

Mariia Rysin

Lviv Polytechnic National University

Бабич О.О.

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7599-9282>

Oleksandr Babyeh

Lviv Polytechnic National University

Костецька Т.П.

студентка,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9476-5051>

Tetiana Kostetska

Lviv Polytechnic National University

МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

MACROECONOMIC ANALYSIS OF THE STATE'S FISCAL POLICY IN WARTIME

Анотація. У статті проведено макроекономічний аналіз фінансової політики України в умовах війни. Розглянуто правове поле здійснення фінансової політики, класифікацію її видів та основні інструменти, що застосовуються для забезпечення економічної стабільності в умовах воєнного часу. Проаналізовано динаміку доходів, видатків державного бюджету та бюджетного дефіциту України за 2020-2024 рр., особливу увагу приділено структурі видатків із акцентом на оборону та соціальну підтримку населення. Окрему увагу приділено виявленню вузьких місць та проблем у сфері бюджетного фінансування та управління державним боргом. Досліджено динаміку і структуру зовнішнього та внутрішнього державного боргу України, оцінено його вплив на фінансову стабільність держави та обґрунтовано напрями оптимізації бюджетно-податкової політики для відновлення економіки. Результати дослідження можуть використовуватися для підготовки стратегічних рішень у сфері фінансової політики.

Ключові слова: фінансова політика, податки, державний бюджет, державні видатки, державний борг, публічні фінанси, макроекономіка, військова економіка.

Abstract. Introduction. The study emphasizes that the relevance of analyzing fiscal policy in wartime is due to the need to assess its effectiveness in ensuring financial stability, supporting the economy and social sector, prioritizing budget expenditures, and identifying funding sources under increased risks and limited resources. **Purpose.** The purpose of the research is to study practical approaches to fiscal policy implementation, identify problems in public finance management during wartime, and justify directions for optimizing budgetary and tax decisions to ensure macroeconomic stability and economic recovery. **Methods.** Analysis and synthesis to study the essence and types of fiscal policy, as well as comparative and cause-effect analysis to reveal its specific features are used in the article. Economic-statistical methods were applied to examine budget revenues and expenditures, deficit dynamics, and public debt structure. Trend analysis was used to study changes in Ukraine's external debt during pre-war and wartime periods. **Results.** The paper highlights the importance of studying both internal and external public debt. The research also explores practical instruments used in the implementation of state strategies, including government borrowing, OVDs, and international financial assistance. Analysis shows a sharp increase in government expenditures on defense, social protection, and infrastructure restoration, exceeding revenue growth and leading to significant budget deficits. The study emphasizes that the dominance of guaranteed public debt highlights the state's fiscal role, while non-guaranteed private debt remains stable or declining due to reduced investment activity and elevated economic risks. **Conclusion.** The study concludes that Ukraine's fiscal policy during wartime has undergone significant transformations, characterized by increased military and social expenditures, stronger budgetary regulation, and growing dependence on external financing. Optimization of budgetary and tax decisions should focus on prioritizing expenditures for defense, infrastructure restoration, and social support. Balanced use of domestic and international borrowing is necessary to avoid excessive financial pressure. Effective fiscal policy is crucial for ensuring the resilience and recovery of Ukraine's economy under wartime conditions.

Keywords: fiscal policy, taxes, government spending, public debt, public finances, macroeconomics, military economy.



Постановка проблеми. Актуальність здійснення макроекономічного аналізу фінансової політики України в умовах війни зумовлена необхідністю оцінки її ефективності у забезпеченні фінансової стабільності держави, підтримки економіки та соціальної сфери, а також визначення пріоритетів бюджетних витрат і джерел їх фінансування в умовах підвищених ризиків і обмежених ресурсів. Проблематика забезпечення ефективної фінансової політики та виконання бюджету в складних економічних умовах України набуває особливого значення для державних органів влади.

У правовому полі України фінансова політика реалізується через бюджетну та податкову політику держави. Тому Бюджетний кодекс України визначає принципи формування та виконання державного бюджету, бюджетної політики та управління державними фінансами [1]. Податковий кодекс регулює систему оподаткування, податки і збори, які є ключовими інструментами фінансової політики [2].

Актуальність проблеми управління державними видатками та державним боргом України в умовах війни зумовлюється також різким зростанням фінансового навантаження на бюджет, необхідністю фінансування оборонних і соціальних потреб, скороченням доходної бази через економічний спад, підвищенням залежності від зовнішніх запозичень і міжнародної фінансової допомоги, а також зростанням ризиків боргової нестійкості та макроекономічної незбалансованості в середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях українських авторів фінансова політика розглядається як інструмент впливу держави на економіку через податки та державні витрати. А. М. Іванова, у своєму дослідженні, розглядає ефективність фінансової політики через здатність держави забезпечувати своєчасне і повне виконання бюджетних призначень. Науковиця зазначає, що стрімке зростання дефіцитів державного бюджету та державного боргу України свідчить про зниження спроможності держави забезпечувати сталу фінансову політику [3].

У статті А. Крисоватого акцентовано увагу на трансформації фінансового простору публічних фінансів України в умовах воєнного стану, зокрема на зміні пріоритетів бюджетної політики, зростанні ролі оборонних видатків, посиленні залежності від зовнішньої фінансової допомоги та необхідності адаптації фінансових інструментів до кризових викликів [4].

Режим воєнного часу часто вимагає переосмислення грошово-кредитної політики для врахування більших дефіцитів бюджету та уникнення ефектів витіснення та дефіциту ліквідності. У літературі обґрунтовується необхідність монетарної політики, здатної підтримувати ринки державного боргу, зберігати довіру до цільових показників інфляції та захищати фінансові ринки від раптових потрясінь. Б. Данилишин та І. Богдан акцентують увагу на використанні нетрадиційних інструментів монетарної політики (купівля активів, пряме забезпечення ліквідності, цільове рефінансування) у поєднанні із надійною системою управління боргом та державними кредитними лініями, що відповідають цілям макроекономічної стабільності [5].

Основна ідея взаємодії фінансової та монетарної політик полягає в тому, що вартість державних запозичень та ефективність монетарної трансмісії залежать

від того, якою мірою фінансова політика домінує або взаємодіє з монетарною політикою під час війни. Фінансове домінування може підірвати монетарну трансмісію, але за допомогою надійних коригувань на основі правил та незалежності центрального банку (або добре закріплених мандатів воєнного часу) макроекономічну трансмісію можна відновити для підтримки цілей стабілізації [6].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Економіка воєнного часу створює надзвичайний фінансовий тиск, який випробовує межі стандартної макроекономічної теорії. Аналіз наукових та аналітичних джерел дозволяє виділити низку невирішених аспектів реалізації фінансової політики в умовах економіки воєнного часу. По-перше, у більшості досліджень відсутнє пояснення як фінансова політика взаємодіє з монетарною політикою в умовах стресу, а також які макроекономічні результати виникають, коли воєнні умови спотворюють типові механізми передачі. Невирішеним залишається прогнозування макроекономічних наслідків фінансової політики воєнного часу, з акцентом на міжчасових бюджетних обмеженнях, а також динаміці державного боргу.

Таким чином, попри наявність значної кількості теоретичних та емпіричних досліджень у сфері удосконалення механізмів фінансової політики, проблема наповнення державного бюджету та управління зовнішнім державним боргом потребує подальшого наукового пошуку.

Метою наукової роботи є дослідження практичних підходів до аналізу реалізації фінансової політики, а також визначення проблем функціонування державних фінансів в умовах війни, обґрунтування напрямів оптимізації бюджетно-податкових рішень для забезпечення макроекономічної стабільності та відновлення економіки.

Методи дослідження. Теоретичні методи наукового пізнання, а саме аналіз і синтез для вивчення сутності та видів фінансової політики. Метод порівняння та аналізу причинно-наслідкових зв'язків використано для виявлення особливостей фінансової політики України в умовах війни.

Методи економіко-статистичного аналізу, такі як динамічний аналіз, структурний аналіз, порівняння, були використані для аналізу та оцінки формування доходів та розподілу видатків державного бюджету, показника дефіциту бюджету. У статті також використано метод динамічного (трендового) аналізу для дослідження змін зовнішнього боргу України у довоєнний та воєнний періоди, а також статистичний метод для аналізу показників частки зовнішнього боргу до ВВП України та обсягів гарантованого і негарантованого боргу держави.

Метод графічного аналізу для демонстрації структури видатків державного бюджету України в умовах воєнного періоду дозволив наочно відобразити розподіл бюджетних ресурсів за основними напрямками, виявити зміни у пріоритетах фінансування, зокрема зростання частки оборонних і соціальних витрат, а також простежити структурні зрушення у динаміці видатків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Специфічний для країн досвід воєнного часу виявляє значну неоднорідність у складі державного боргу країн, що ведуть війну, ризику монетизації та післявоєнний

фіскальній консолідації. Наприклад, дослідження Колумбії [7] та України воєнного часу підкреслюють роль внутрішнього та зовнішнього боргу, послідовність фіскальних коригувань та важливість управління зовнішнім боргом у стабілізації макроекономічних умов під час та після конфліктних періодів. Ці дослідження показують, що структура боргу, механізми погашення та узгодженість політики є критично важливими для післявоєнних траєкторій зростання [7; 8].

Розглянемо основні види фіскальної політики та приклади застосування основних фіскальних інструментів в умовах економіки воєнного часу (Табл.1).

За результатами узагальнення, наведеного в табл. 1, доцільно зазначити, що вибір виду фіскальної політики залежить від стану економіки та пріоритетів розвитку держави. Традиційно стимулююча політика застосовується в умовах економічного спаду або кризових явищ і спрямована на активізацію економічної діяльності. Стримуюча політика, навпаки, використовується з метою обмеження інфляційних процесів та зменшення бюджетного дефіциту, що є особливо актуальним у періоди економічного перегріву.

За функціональним призначенням у воєнний період фіскальну політику можна охарактеризувати як оборонну (військову) фіскальну політику. Це передбачає фінансування армії, озброєння, безпеки, пріоритетне спрямування бюджету на підтримку оборонного сектору держави. Також за рахунок видатків державного бюджету фіскальна політика воєнного часу реалізує і соціально-захисну функцію через виплати військовим і їх сім'ям, підтримку внутрішньо переміщених осіб, виплату субсидій, допомоги населенню.

Стосовно наведених основних видів фіскальної політики та притаманних їм інструментів підсумовано, що у воєнний час домінуючою є дискреційна політика через необхідність прийняття швидких рішень. В той же час, коли економіка зазнає інфляційний тиск через зростаючі військові витрати, актуальним є застосування рестрикційної фіскальної політики через підвищення податків.

Таким чином, використання відповідного виду фіскальної політики дозволяє державі ефективно реагувати на зміни економічного середовища та забезпечувати макроекономічну стабільність. У воєнний час фіскальна політика стає більш гнучкою, централізованою та орієнтованою на виживання держави. В Україні домінує дискреційна бюджетна політика з акцентом на оборону, а також частково стимулююча спрямована на соціальний захист населення, постраждалого внаслідок військових дій.

Проаналізуємо динаміку доходів та видатків державного бюджету України у воєнний період.

За результатами узагальнення, наведеного в табл. 2, доцільно зазначити, що у досліджуваній період спостерігається зростання як доходів, так і видатків державного бюджету України у 2022–2023рр. При цьому видатки зростають більш високими темпами порівняно з доходами, що зумовлює постійне збільшення дефіциту бюджету. У 2024 році відбулось скорочення доходів і пропорційно видатків державного бюджету. Найбільш суттєве розширення дефіциту бюджету відбулося у 2022–2024 роках, що пов'язано зі значним підвищенням державних витрат. У цілому така динаміка свідчить про посилення навантаження на бюджет

Таблиця 1

Види фіскальної політики держави в умовах воєнного часу

Вид фіскальної політики	Сутність	Переваги	Приклад застосування
Стимулююча (експансіоністська)	Предбачає збільшення державних видатків або зниження податків з метою активізації економічної діяльності	Сприяє економічному зростанню, підвищенню зайнятості, підтримці населення	Збільшення соціальних виплат, державні інвестиції, податкові пільги
Стримуюча (рестрикційна)	Спрямована на скорочення державних витрат або підвищення податків для зниження інфляції та дефіциту бюджету	Забезпечує фінансову стабільність, зменшує інфляційний тиск	Скорочення бюджетних витрат, підвищення податків
Дискреційна	Предбачає свідомі рішення уряду щодо зміни ставок податків та перегляду структури бюджету	У воєнний час є домінуючою через необхідність швидких рішень.	Запровадження нових зборів, наприклад, військовий збір.
Автоматична (недискреційна)	Предбачає використання автоматичних стабілізаторів, збалансованість державних доходів і видатків без активного втручання держави	Сприяє підтриманню стабільності економіки без створення додаткових дисбалансів	Збалансований бюджет, відсутність суттєвих змін у податковій та видатковій політиці

Джерело: сформовано авторами за даними [3; 4]

Таблиця 2

Динаміка доходів, видатків та дефіциту державного бюджету України у 2020–2024 рр.

Рік	Доходи, млрд грн	Видатки, млрд грн	Дефіцит, млрд грн
2020	1593	1889	296
2021	1817	2235	418
2022	2479	3447	968
2023	3568	4885	1317
2024	3123	4487	1364

Джерело: складено авторами за даними ресурсів «Ціна держави» [9] та «Бюджет для громадян» [10]

та необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів для його збалансування.

З метою поглиблення результатів загального аналізу доходів і видатків державного бюджету України доцільно перейти до розгляду їх внутрішньої структури, що дозволяє більш чітко ідентифікувати пріоритетні напрями використання бюджетних ресурсів. У цьому контексті на рис.1 представлено деталізовану структуру видатків державного бюджету України у 2023–2024 рр., що дає можливість оцінити зміни у розподілі фінансових ресурсів за основними функціональними напрямками.

Значну частку видатків державного бюджету становлять витрати на оборону та обслуговування державного боргу, що відображає пріоритети бюджетної політики в умовах воєнного стану.

Водночас доходи державного бюджету також зростають, однак їх темпи є нижчими порівняно з видатками, що зумовлює формування значного бюджетного дефіциту. Так у 2023 році дефіцит бюджету на 1 працюючого в Україні становив 135 452 грн, що відображає високий рівень навантаження на платників податків та обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів [9]. Зазначимо, що середня заробітна плата українців у 2023 році, за офіційними даними Державної служби статистики, становила 17 442 грн.

Фіскальна політика держави у досліджуваній період реалізовувалась через зміну обсягів державних доходів і видатків, що відображає особливості бюджетного регулювання в умовах економічних викликів. Таким чином, у воєнний період з 2022–2024 рр. фіс-

кальна політика України характеризується підвищеним рівнем державних витрат на оборону, громадський порядок, інші соціальні виплати та посиленням навантаження на бюджетну систему.

Проаналізуємо стан та динаміку зовнішнього боргу України у передвоєнний 2020–2021 рр. та воєнний 2022–2024 рр. періоди (Табл. 3).

На основі наведених у таблиці підсумуємо, що упродовж 2020–2021 рр. спостерігалось відносно помірне зростання зовнішнього боргу України (з 133,4 млрд дол. США до 136,9 млрд. дол. приблизно), що свідчило про відносну стабільність боргової політики та контрольоване залучення зовнішніх ресурсів у довоєнний період.

Починаючи з 2022 року, тобто з початком повномасштабної війни, відбулося суттєве прискорення темпів зростання зовнішнього боргу. Так у 2022 році загальний зовнішній борг України зріс до 143,4 млрд. дол. США, а темп приросту склав 4,75%. У 2023 році темп приросту обсягу зовнішнього боргу склав рекордних 24,8 %, натомість у 2024 році зовнішній борг України перевищує абсолютне значення у 194 млрд. дол. США (темп приросту 8,4%). Це зростання має чітко виражений воєнний характер і зумовлене необхідністю фінансування оборонних видатків, покриття бюджетного дефіциту та залучення значних обсягів міжнародної фінансової допомоги.

Макроекономічний аналіз показує суттєве погіршення відносних показників боргового навантаження для економіки України. Зокрема, співвідношення обсягу зовнішнього боргу до ВВП зросло з 70,58%

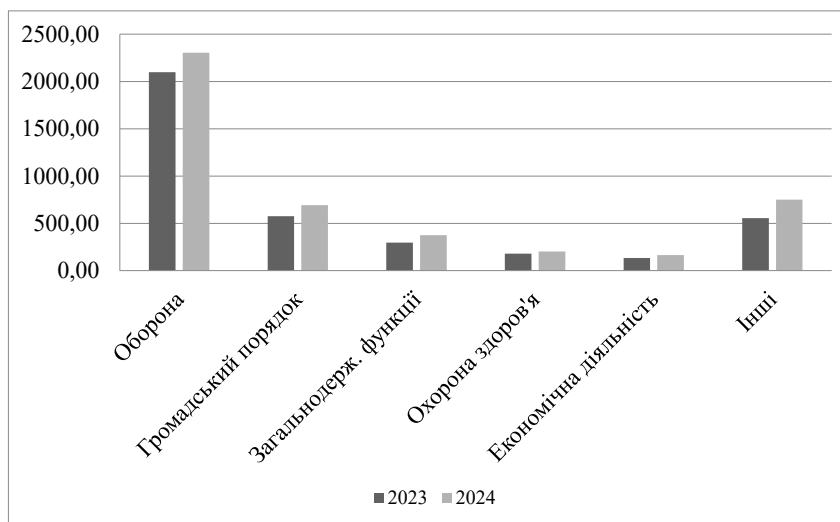


Рис.1. Структура видатків державного бюджету України у 2023–2024 рр., млрд грн

Джерело: складено за даними [10]

Таблиця 3

Динаміка та структура зовнішнього державного боргу України

Показники	Значення показників				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Загальний обсяг зовнішнього боргу, млн. дол. США	133 405, 5	136 907, 6	143 390, 6	178 988, 9	193 492, 5
2. Відношення зовнішнього боргу відносно ВВП, %	83,36	70,58	84,11	96,08	101,27
3. Зовнішній борг, гарантований державою, млн. дол. США	42 528, 9	44 917, 7	61 592, 2	89 734, 2	105 180, 4
4. Зовнішній борг, не гарантований державою, млн. дол. США	53 896, 6	54 241, 4	51 097, 7	51 661, 4	51 070, 5

Джерело: складено авторами за даними World Bank Group [11]

у 2021 році до понад 101% у 2024 році, що свідчить про перехід до критичного рівня боргової залежності економіки.

Проаналізуємо структуру зовнішнього боргу України в розрізі гарантованого та негарантованого приватного зовнішнього боргу. Насамперед, гарантований державою зовнішній борг у період війни демонструє тенденцію до зростання (з 61,59 млрд. дол. у 2022 р. до 105, 18 млрд. дол. У 2024 р.), що зумовлено активізацією державної підтримки стратегічно важливих підприємств та залученням кредитних ресурсів під державні гарантії уряду. Під час війни гарантований державою борг України суттєво зростає, оскільки держава змушена покривати значні військові, соціальні та відновлювальні витрати за рахунок запозичень. Основними причинами є збільшення оборонних витрат, руйнування інфраструктури, падіння бюджетних доходів і скорочення інвестицій. Додатково борг зростає через активне залучення міжнародних кредитів для фінансування нагальних потреб України [12].

Водночас негарантований зовнішній борг (борг приватного сектору без державних гарантій) характеризується більш стриманою динамікою або навіть тенденцією до скорочення, що пояснюється зниженням інвестиційної активності, обмеженням доступом бізнесу до зовнішніх фінансових ринків та зростанням ризиків ведення економічної діяльності під час війни [13].

Таким чином, у структурі зовнішнього боргу відбувається поступове зміщення у бік зростання частки державного та гарантованого боргу, що відображає підвищення фіскальної ролі держави, але водночас посилює боргове навантаження на публічні фінанси та формує додаткові ризики для бюджетної стійкості в майбутньому.

На кінець 2024 року державний внутрішній борг становив 1 863,13 млрд грн, або 44,32 млрд. дол. США (26,69 % загальної суми державного та гарантованого державою боргу) [13]. Якщо розглядати внутрішні джерела покриття дефіциту державного бюджету, то важливим інструментом фінансування бюджетного дефіциту та покриття державного боргу є облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), які розміщуються на внутрішньому фінансовому ринку. Використання ОВДП дозволяє державі залучати додаткові фінансові ресурси від банківського сектору та населення без залучення зовнішніх запозичень. В умовах воєнного стану роль цього інструменту суттєво зросла, оскільки він сприяє забезпеченню стабільності фінансової системи та фінансуванню державних витрат.

Станом на 01.01.2026 року в обігу знаходиться ОВДП на суму 1965,75 млрд грн У власності комерційних банків налічується ОВДП на суму 969,96 млрд грн, НБУ – 664,65 млрд грн, юридичні особи – 212,24 млрд грн, фізичні особи – 112,02 млрд грн, страхові компанії – 23,64 млрд грн, нерезиденти –15,90 млрд грн, територіальні громади – 0,47 млрд грн [14].

Така структура власності на державні цінні папери свідчить про високу концентрацію ОВДП у фінансовому секторі, зокрема у банках (понад 49% від загального обсягу), а також значну частку у Національного банку України (приблизно 34%), що вказує на активне

використання державних боргових інструментів для монетарного регулювання та підтримки ліквідності банківської системи. Невелика частка у фізичних осіб, страхових компаній і нерезидентів свідчить про обмежену залученість приватних інвесторів і міжнародного ринку капіталу у фінансуванні державного боргу.

Загалом із початку війни до початку 2026 року Уряд України на погашення за ОВДП спрямував 1 064 599,4 млн. грн., 11 945,3 млн дол. США та 2 921,4 млн євро [14].

Таким чином, структура зовнішнього боргу, його критичне зростання у співвідношенні до ВНД України, активне використання внутрішніх запозичень свідчать про зростання боргового навантаження та необхідність ефективного управління державними фінансами в умовах війни.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що фіскальна політика України в умовах воєнного стану зазнала суттєвих трансформацій і характеризується зростанням державних видатків на військові потреби та підтримку економіки, посиленням ролі бюджетного регулювання та підвищенням залежності від зовнішніх джерел фінансування. Аналіз динаміки доходів і видатків державного бюджету показав, що у воєнний період спостерігається значне перевищення видатків над доходами, що призводить до формування бюджетного дефіциту, водночас зростання доходів свідчить про поступову адаптацію економіки до нових умов функціонування. Дослідження динаміки зовнішнього боргу підтвердило тенденцію до його зростання як в абсолютному вимірі, так і у відношенні до ВНД, що зумовлено необхідністю фінансування державних витрат у складних економічних умовах.

Таким чином, напрями оптимізації бюджетно-податкових рішень для забезпечення макроекономічної стабільності та відновлення економіки України в умовах війни слід обґрунтовувати з урахуванням воєнних викликів, дефіциту ресурсів та потреб населення. Пріоритетизація видатків державного бюджету повинна здійснюватися у напрямку зосередження фінансових ресурсів на обороні, відновленні критичної інфраструктури та соціальній підтримці населення, і відповідно, скорочення непрофільних витрат бюджету.

Необхідно оптимізувати державні запозичення через використання низько вартісних внутрішніх та міжнародних кредитів, грантів та ОВДП для фінансування нагальних потреб. А також забезпечити збалансоване співвідношення між гарантованим і негарантованим боргом, щоб уникнути надмірного навантаження на бюджет і фінансову систему України.

Актуальним залишається застосування стимулюючої податкової політики через тимчасове зменшення податкового тиску на підприємства, що працюють у виробництві стратегічно важливих товарів, агросекторі та ІТ-сфері, пов'язаною із кібербезпекою. Фіскальними стимулами для відновлення інвестиційної активності може стати надання податкових преференцій для приватних інвестицій у відновлення житлової та промислової інфраструктури, енергетичних та транспортних об'єктів. Таким чином, ефективна фіскальна політика є важливою передумовою забезпечення макроекономічної стабільності та відновлення економіки України.

Бібліографічний список:

1. Бюджетний кодекс України. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 15.03.2026)
2. Податковий кодекс. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.03.2026)
3. Іванова, А. М. Ефективність фінансової політики в Україні в умовах невизначеності. Інвестиції, № 9 2025. С. 95. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.95>
4. Крисоватий, А. Воєнні реалії фінансового простору публічних фінансів України. Світ фінансів. 2023. № 1 (74). С. 8–30. DOI: <https://doi.org/10.35774/SF2023.01.008>
5. Danylyshyn B., Bohdan I. Monetary policy during the wartime: How to ensure macroeconomic stability. Investment Management and Financial Innovations. 2022. Vol. 19 (2). P. 344–359. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(2\).2022.30](https://doi.org/10.21511/imfi.19(2).2022.30)
6. Burdekin, R., Horan, J., Tao, R. Monetary and Fiscal Policy Interactions and the Impact of the COVID-19 Pandemic. International Journal of Finance & Banking Studies. 2024. Vol. 13. P. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v13i1.3384>
7. Avella, M. Historical background of the public debt in Colombia: the role of the internal public debt under alternative macroeconomic scenarios during World War II. 2004. DOI: <https://doi.org/10.32468/be.316>
8. Hryhoriev H. Sovereign debt and post-war Ukrainian economic growth – system dynamics approach. Scientific Papers Naukma Economics. 2023. Vol. 8 (1). P. 32–39. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.32-39>
9. Бюджет України. Ціна держави. URL: <https://cost.ua/byudzhets-ukrayiny/> (дата звернення: 20.03.2026)
10. Портал «Бюджет для громадян». URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=NATIONAL> (дата звернення: 28.03.2026).
11. Показники зовнішнього державного боргу. Сайт Світового банку. World Bank Group. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=MX> (дата звернення: 23.03.2026)
12. Романовська Ю., Смоляр Л. Аналіз державного боргу України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-106>
13. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavniy-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg> (дата звернення: 24.03.2026)
14. ОВДП, які знаходяться в обігу за номінально-амортизаційною вартістю. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/t-bills> (дата звернення: 26.03.2026)

References:

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. Ofitsiyniy portal Verkhovnoi Rady Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (accessed March 15, 2026)
2. Podatkoviy kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Ofitsiyniy portal Verkhovnoi Rady Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (accessed March 15, 2026)
3. Ivanova A. M. (2025) Efektyvnist fiskalnoi polityky v Ukraini v umovakh nevyznachenosti [Efficiency of Fiscal Policy in Ukraine under Uncertainty]. Investysii – Investments, no. 9, p. 95. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.95>
4. Krysovaty A. (2023) Voenni realii fiskalnoho prostoru publichnykh finansiv Ukrainy [War Realities of the Fiscal Space of Public Finances of Ukraine]. Svit finansiv – World of Finance, no. 1 (74), pp. 8–30. DOI: <https://doi.org/10.35774/SF2023.01.008>
5. Danylyshyn, B. and Bohdan, I. (2022). Monetary policy during the wartime: How to ensure macroeconomic stability. Investment Management and Financial Innovations, no. 19(2), pp. 344–359. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(2\).2022.30](https://doi.org/10.21511/imfi.19(2).2022.30)
6. Burdekin, R., Horan, J., & Tao, R. (2024). Monetary and Fiscal Policy Interactions and the Impact of the COVID-19 Pandemic. International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486), no. 13(1), pp. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v13i1.3384>
7. Avella, M. (2004). Historical background of the public debt in Colombia: the role of the internal public debt under alternative macroeconomic scenarios during World War II. DOI: <https://doi.org/10.32468/be.316>
8. Hryhoriev, H. (2023). Sovereign debt and post-war Ukrainian economic growth – system dynamics approach. Scientific Papers Naukma Economics, no. 8(1), pp. 32–39. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.32-39>
9. Biudzhets Ukrainy. Tsina derzhavy [Budget of Ukraine. Cost of the State]. Available at: <https://cost.ua/byudzhets-ukrayiny/> (accessed March 20, 2026)
10. Portal “Biudzhets dlia hromadian” [Portal “Budget for Citizens”]. Available at: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=NATIONAL> (accessed March 28, 2026)
11. Pokaznyky zovnishnoho derzhavnoho borhu. World Bank Group [External Public Debt Indicators. World Bank Group]. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=MX> (accessed March 23, 2026)
12. Romanovska Yu., Smoliar L. (2024) Analiz derzhavnoho borhu Ukrainy v umovakh viiny [Analysis of the Public Debt of Ukraine in the Conditions of War]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-106>
13. Derzhavnyi borh ta harantovanyi derzhavoiu borh [Public Debt and State-Guaranteed Debt]. Ministerstvo finansiv Ukrainy – Ministry of Finance of Ukraine. Available at: <https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavniy-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg> (accessed March 24, 2026)
14. OVDП, yaki znakhodiat'sia v obihu za nominalno-amortyzatsiinoiu vartistiu [Domestic Government Bonds in Circulation at Nominal Amortized Cost]. Natsionalnyi bank Ukrainy – National Bank of Ukraine. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/t-bills> (accessed March 26, 2026)

Дата надходження статті: 01.04.2026

Дата прийняття статті: 22.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 35:339.9

JEL D73, H83, J24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-26>**Розмарина А.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6463-3841>

Albina Rozmaryna

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

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

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

MODERN ASPECTS OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. У статті досліджено механізми координації євроінтеграційних процесів в Україні через призму багатовікової системи влади, проаналізовано зміст дорожніх карт за кластером «Основи процесу вступу до ЄС», зокрема в частині верховенства права та реформи державного управління. Визначено умови фінансової підтримки України в межах програм МВФ і Ukraine Facility. Розкрито сутність професійної культури публічного службовця як ціннісного фундаменту для впровадження принципів Good Governance, що передбачає перехід від ієрархічного виконання доручень до сервісно-орієнтованої моделі. Окреслено прогностичні сценарії розвитку публічного управління після вступу України до ЄС, серед яких: інституційна конвергенція, мережеве управління в європейському адміністративному просторі та цифрове лідерство на основі Data-driven policy.

Ключові слова: публічне управління, публічне адміністрування, євроінтеграція, професійна культура, етика державних службовців, людський капітал, доброчесність.

Abstract. Introduction. In modern conditions, the transformation of public administration in Ukraine is a strategic imperative that determines the state's ability to adapt to the European administrative space and Good Governance standards. The key problem is to bridge the gap between outdated bureaucratic models and SIGMA requirements, which requires a fundamental rethinking of the administration paradigm: from the introduction of digital transparency tools to the formation of a professional, politically neutral civil servant charter. The practical implementation of these reforms, especially in the context of martial law and post-war reconstruction, is not only a condition for joining the EU, but also a process of changing the "genetic code" of the state apparatus, where serving the people and protecting national interests in the international arena becomes a priority. **The purpose** of the article is to study the mechanisms for coordinating European integration processes in Ukraine, analyze key reforms in public administration and finance, and justify the need to transform the professional culture of civil servants to ensure compliance with Good Governance standards and successful integration into the European administrative space. **Methods.** The research is based on a set of methods, where a systemic approach and normative-dogmatic analysis allowed us to investigate the coordination of European integration and the relevant legislative framework, and content analysis of the SIGMA, IMF and Ukraine Facility programs allowed us to identify key indicators of reforms. The use of comparative analysis and abstraction provided a comparison of traditional bureaucracy with the Good Governance model and the definition of vectors for the transformation of professional culture, while a scenario approach substantiated predictive models for the development of Ukrainian public administration in the EU. **Results.** The study confirms that the transformation of public administration in Ukraine is a transition from hierarchical bureaucracy to the European model of Good Governance and SIGMA standards. The key elements of this process are the implementation of reform roadmaps, digitalization of investment management through

the DREAM system, and the reform of remuneration based on job classification. Particular attention is paid to changing the professional culture of civil servants - from "execution of orders" to a service-oriented approach and integrity. As a result, successful adaptation to EU standards will allow Ukraine not only to minimize corruption risks, but also to become a subject of shaping pan-European policies thanks to the experience of digital leadership. **Conclusion.** The strategic transformation of public administration in Ukraine requires a transition from hierarchical formalism to a Good Governance service model based on the digitalization of investments (DREAM platform), transparent wage reform and the implementation of SIGMA ethical standards. It is proposed to focus efforts on overcoming "bureaucratic inertia" through the development of the professional culture of civil servants as "cultural diplomats", strengthening the financial independence of the Accounting Chamber and the transition to data-driven decision-making (Data-driven policy). The implementation of these steps will allow Ukraine not only to meet the requirements for EU accession, but also to establish itself as a digital leader within the European administrative space, transforming the state apparatus into a transparent platform for ensuring the interests of citizens.

Keywords: public management, public administration, European integration, professional culture, ethics of civil servants, human capital, integrity.

Постановка проблеми. В сучасних умовах трансформація системи публічного управління є не просто вимогою часу, а фундаментальною умовою виживання та розвитку держави в сучасному геополітичному просторі. Процес набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС та подальші переговори про вступ ставлять перед системою публічного управління нові виклики. Для України курс на євроінтеграцію виступає головним вектором, який визначає архітектуру державних інститутів, логіку прийняття рішень та характер взаємодії між владою і суспільством.

Основна проблема полягає у наявності системного розриву між застарілими посткратичними моделями управління та європейськими стандартами «доброго врядування» (*Good Governance*). На шляху до повноправного членства в ЄС держава стикається з необхідністю адаптації законодавства та управлінських практик до стандартів SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) і принципів Європейського адміністративного простору (EAP).

Ключові виклики сьогодні включають: недостатню спроможність органів влади ефективно впроваджувати правову систему ЄС; бюрократичну інертність, що пов'язано зі збереженням вертикально-командних методів управління, які суперечать принципам децентралізації та субсидіарності; кризу довіри до державних органів управління та низький рівень залученості громадян до процесів прийняття державних рішень.

З наукової точки зору, ця тематика потребує переосмислення самої парадигми публічного адміністрування. Важливими завданнями для подальшого дослідження є:

- теоретичне обґрунтування моделі «цифрової держави» (Digital Government) як інструменту прозорості та антикорупційності;
- розробка методології оцінки ефективності праці публічних службовців відповідно до європейських компетенцій;
- аналіз механізмів конвергенції – процесу зближення національних адміністративних систем країн-членів ЄС та країн-кандидатів.

Практична значущість проблеми обумовлена конкретними зобов'язаннями держави перед міжнародними партнерами та власним народом. В першу чергу, це пов'язано з необхідністю реформи державної служби та створення професійного, політично нейтрального та доброчесного корпусу державних службовців. Доволі нагальним питанням є адаптація публічного управління до умов воєнного стану та повоєнного відновлення, щоб забезпечити ефективний розподіл ресурсів

на відбудову, що напряду пов'язано з європейськими фондами та стандартами фінансового контролю.

Отже, постановка проблеми в цьому контексті демонструє, що успішна євроінтеграція – це не лише підписання угод, а насамперед внутрішня зміна «генетичного коду» державного апарату, де ключовою цінністю стає людина, а не інтереси системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні аспекти публічного управління та адміністрування в контексті євроінтеграційних процесів в Україні, питання адаптації публічної служби до стандартів ЄС, питання професіоналізації державної служби, етики та ціннісних орієнтирів у публічному секторі перебувають у центрі уваги таких дослідників, як Р. Масик, В. Дабіжа, А. Карсім, Н. Сорокіна, Д. Солодовник, Н. Бондар та інші [1–5, 10–12]. Але попри наявність технічних «дорожніх карт», залишається відкритим питання подолання соціокультурної резистентності, переходу від «культури виконання доручень» до «культури результату» та формування етичного фундаменту, що забезпечить життєздатність європейських стандартів Good Governance в умовах режиму воєнного стану та в межах поступового зближення з європейською моделлю публічного врядування.

Мета статті – дослідження механізмів координації євроінтеграційних процесів в Україні, аналіз ключових реформ державного управління та фінансів, а також обґрунтування необхідності трансформації професійної культури державних службовців для забезпечення відповідності стандартам Good Governance та успішної інтеграції до європейського адміністративного простору.

Методи дослідження. Основу дослідження становить комплекс методів, де системний підхід та нормативно-догматичний аналіз дозволили дослідити координацію євроінтеграції та профільну законодавчу базу, а контент-аналіз програм SIGMA, МВФ і Ukraine Facility – виокремити ключові індикатори реформ. Використання порівняльного аналізу та абстрагування забезпечило зіставлення традиційної бюрократії з моделлю Good Governance і визначення векторів трансформації професійної культури, тоді як за допомогою сценарного підходу обґрунтовано прогностичні моделі розвитку публічного управління України в ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система координації європейської інтеграції в Україні має багаторівневий характер, забезпечуючи синергію між законодавчою, виконавчою та президентською гілками влади. В умовах інтенсифікації підготовки до відкриття переговорних кластерів діяльність цих інститу-

цій набула прикладного значення. Зокрема, стратегічну роль відіграє затверджене урядом розпорядження КМУ № 475-р від 14 травня 2025 року, яке нормативно закріплює процедуру переговорів щодо вступу України до ЄС у межах базового кластера «Основи процесу вступу до ЄС» [6].

У межах розпорядження ключову роль відіграють дорожні карти – стратегічні плани реформ із чіткими термінами реалізації. Зокрема, план із верховенства права визначає траєкторію законодавчих змін до 2030 року за напрямками правосуддя, безпеки та основоположних прав. Він передбачає комплексне зміцнення судової системи та прокуратури, інтенсифікацію антикорупційних заходів і посилення інституційної ефективності правоохоронних органів згідно з нормами ЄС.

Дорожня карта РДУ охоплює стратегічні аспекти розробки політики, управління кадровим потенціалом державної служби, механізми підзвітності, сервісну складову державного апарату та систему управління публічними фінансами [7].

Доволі важливим розділом Дорожньої карти РДУ є реформа державних фінансів, яка передбачає перехід до середньострокового бюджетного планування та ефективного управління фінансовими ризиками, налагодження прозорого циклу управління інвестиційними проєктами державного значення для прискорення темпів відновлення держави, а також приведення системи внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю до міжнародних стандартів.

У контексті Ukraine Facility (програми ЄС на 50 млрд євро) та поточної програми МВФ (EFF), фінансова допомога Україні чітко прив'язана до виконання конкретних умов у сфері державних фінансів. Одним з нагальних питань є оновлення закону про Рахункову палату України для забезпечення її фінансової та політичної незалежності. Процедура відбору членів палати має бути прозорою, із залученням міжнародних експертів на кшталт відбору до антикорупційних органів.

ЄС наполягає на тому, щоб відновлення країни відбувалося шляхом створення єдиного портфеля публічних інвестиційних проєктів. Для цього усі проєкти мають проходити через єдину методологію оцінки. Пріоритет повинен надаватися тим проєктам, що мають найбільший економічний ефект, а не тим, які краще «пролобіювали». У зв'язку з цим Державна цифрова екосистема управління публічними інвестиціями (DREAM) може відігравати ключову роль для проєктів і програм, для реалізації яких необхідно залучення бюджетних коштів. Платформа DREAM забезпечує контрольованість та публічність кожного кроку впровадження від підготовки, оцінки та відбору до моніторингу виконання та реалізації.

МВФ вимагає повернутися до повноцінного прогнозування, яке було призупинене через повномасштабну війну. Тому на урядовому рівні потрібно визначити основні напрями та заходи щодо скорочення бюджетного дефіциту та управління державним боргом у наступні 3–5 років, навіть в умовах невизначеності.

Вступ до Євросоюзу передбачає розробку Національної стратегії доходів (НСД). Це умова щодо того, як Україна буде поступово зменшувати залежність від зовнішніх грантів і самостійно забезпечувати себе (self-reliance) у майбутньому. У даному контексті

потрібна реформа податкової та митної служб, яка має базуватися на цифровізації податкової системи.

Одним з важливих кроків на шляху до євроінтеграції та виконання Дорожньої карти РДУ є реформа оплати праці державних службовців, що у відповідності до Закону України № 4282 від 11.03.2025 року базуватиметься на постійній класифікації посад [8].

Закон впроваджує єдині підходи до нарахування зарплат на основі класифікації посад, яка ділитиметься за «сім'ями» (наприклад, аналітика, управління, ІТ, аудит) та рівнями відповідальності. (початковий, середній, вищий, керівний). Закон також встановлює чітке співвідношення між гарантованою та варіативною частинами виплат у пропорції 70/30.

Нормативно визначено, що з 2026 року посадовий оклад не може бути нижчим за 2,5 прожиткових мінімумів, при цьому для службовців на місцевому рівні встановлено верхню межу в розмірі 15-ти мінімальних окладів. Передбачено також щорічне порівняння зарплат держслужбовців із приватним сектором для підтримки конкурентоспроможності публічного сектору шляхом наближення їх посадових окладів до ринкових показників. При цьому Законом встановлюються обмеження стимулюючих виплат, зокрема, скасовуються «безлімітні» надбавки за інтенсивність праці та виконання особливо важливої роботи. Річний розмір премій державного службовця обмежено на рівні не більше 30% від його гарантованого річного доходу. Отже, для тих держслужбовців, чий дохід раніше тримався на преміях у 200–300% (що часто було способом компенсувати низькі оклади), реальний розмір зарплати може дещо знизитися або «заморозитися» до моменту підтягування окладів.

Що стосується віднесення кожної посади до певної «сім'ї» та рівня, цей процес інколи може бути суб'єктивним і викликати конфлікти всередині колективів. У перехідний період, якщо зростання окладів не встигатиме за інфляцією або ринком, можливий тимчасовий відтік фахівців із середньої ланки. Впроваджені зміни в системі нарахування зарплат мають на меті оптимізацію кадрової політики та підвищення привабливості роботи в органах влади для професійної спільноти.

Розбудова спроможної, професійної та вмотивованої державної служби, передбачена РДУ, охоплює і якісну трансформацію «людського капіталу», яка неможлива без підвищення професійної культури державних службовців з дотриманням принципів доброчесності, відкритості та прозорості.

Фундаментом для розбудови конструктивного діалогу між державою та суспільством є висока професійна культура представників владних органів та ефективна взаємодія з європейськими партнерами. Основним орієнтиром такої якісної трансформації є принципи державного управління, розроблені програмою SIGMA [9], які включають верховенство права, професійність та аполітичність, відкритість та прозорість, ефективність та результативність. Перехід від «бюрократичної моделі» (орієнтованої на ієрархію та формалізм) до європейської моделі «публічної служби як сервісу» (орієнтованої на клієнта-громадянина) вимагає переосмислення цінностей, етичних норм та компетенцій посадових осіб. Державний службовець має бути ініціативним суб'єктом, який розуміє страте-

гічну мету своєї діяльності в межах європейського вектору, тож перехід від «культури виконання доручень» до «культури досягнення результатів» є неминучим.

Професійна культура державного службовця виступає тим внутрішнім стрижнем, який визначає реальну ефективність інституцій, здатність системи адаптуватися до європейських стандартів Good Governance.

Серед ключових напрямів трансформації професійної культури державного службовця можна виділити:

– Етико-ціннісний вимір. Фундаментальною умовою євроінтеграційного поступу України є модернізація морально-етичного базису публічної служби. Стандарти ЄС вимагають від державного службовця нульової толерантності до корупції та впровадження принципів доброчесності (integrity), з превалюванням суспільних інтересів над приватними. Так, автори статті [10] підкреслюють, що етичні засади державної служби це «механізм утвердження свободи через забезпечення прозорості, відповідальності та правомірності дій державних інституцій». Це, зокрема, передбачає впровадження дієвих кодексів етики, які стають частиною щоденної практики, а не є формальними документами; етичне лідерство на всіх рівнях управління. В роботах Сорокіної Н. Г. [11, 12] акцентується увага на формуванні морально-етичного стрижня особистості державного службовця, що виступає фундаментальним елементом структури його компетентності. Автор підкреслює, що такі особистісні якості держслужбовця, як чесність, висока відповідальність, доброчесність, справедливості, принциповість, виступають саме тими запобіжниками, які гарантують відданість державним інтересам та забезпечують високі стандарти публічного адміністрування.

Підкреслимо, що довіра громадян до державних інституцій безпосередньо залежить від персональної відповідальності та морального профілю управлінців. Суспільство оцінює владу через «фільтр» особистих якостей та професійної етики конкретних посадовців. Будь-які професійні помилки чи прояви неповаги до громадян миттєво дискредитують не лише конкретного виконавця, а й усю владну вертикаль, руйнуючи репутацію всієї системи. Наразі спостерігаємо як сьогодні в Україні формується нова корпоративна культура та етика згідно стандартів ЄС. Це закріплено низкою українських нормативно-правових актів [13–16].

– Орієнтація на Well-being та розвиток людського капіталу. Досвід країн ЄС доводить, що ефективність державного апарату прямує залежить від психологічного клімату в колективі. Сучасна професійна культура передбачає підтримку балансу між роботою та особистим життям (work-life balance), активне впровадження концепції “Lifelong learning” (навчання впродовж життя) як обов’язкової складової кар’єрного зростання; розвиток м’яких навичок (soft skills) – емпатії, критичного мислення та стресостійкості.

– Цифрова культура та інноваційність. В умовах реалізації програми «Цифрова Європа» (DIGITAL) [17], яка підтримує цифрову трансформацію державного управління, та реалізації з кінця 2019 року концепції «Держава у смартфоні», яка кардинально змінює філософію відносин держави та громадян, професійна культура українських службовців передбачає високий рівень цифрової грамотності та готовність до роботи в екосистемі e-government. Державний

службовець нового зразка повинен не лише володіти IT-інструментами, а й бути готовим до роботи в гнучких проектних командах (Agile-підходи). Йдеться про вміння користуватися IT-інструментами, дотримання філософії “paperless” та “data-driven” рішень, дотримання кібергігієни та етики цифрових комунікацій.

– Комунікативна культура. Наближення до стандартів ЄС вимагає максимальної відкритості. Це перехід до інклюзивного діалогу з громадянським суспільством, володіння іноземними мовами (насамперед англійською) та навичками міжкультурної комунікації. Крім того, взаємодія з інституціями ЄС базується на специфічній культурі комунікації, де soft skills та високі етичні стандарти відіграють роль не додаткових, а базових компетенцій. Здатність держави ефективно відстоювати власну суб’єктність на міжнародному рівні прямо обумовлена спроможністю публічного службовця до адаптивної комунікації, критичного мислення та дотримання принципів доброчесності. Публічні службовці нового зразка мають бути не просто технічними виконавцями, а культурними дипломатами, які через власну поведінку транслиують цінності демократії, прозорості та професіоналізму.

Рух України до ЄС активізував сучасні трансформації в системі публічного управління, які виходять за межі суто структурних змін, охоплюючи і соціокультурний пласт – відбувається утвердження нових ціннісних векторів, етичних норм та моделей міжінституційної взаємодії. Водночас, цей процес, попри певні позитивні зрушення, стикається з низкою перепон, серед яких: резистентність до змін з боку консервативних кадрів, що звикли до командно-адміністративних методів; низький рівень мотивації та відтік талановитих кадрів; психологічне навантаження, що особливо проявляється в умовах воєнного стану та невизначеності і вимагає високої резильєнтності (стресостійкості) службовців.

Трансформація професійної культури державних службовців України є не формальною вимогою ЄС, а внутрішньою необхідністю для виживання та розвитку держави. Лише через зміну ментальних моделей публічних службовців можлива побудова сучасної, сервісно-орієнтованої держави.

У контексті євроінтеграції України після набуття повноправного членства в ЄС система публічного управління трансформується з об’єкта зовнішнього впливу на активного суб’єкта формування загальноєвропейських політик. Прогнозні сценарії розвитку можна звести до трьох ключових аспектів:

1) Сценарій інституційної конвергенції та сервісної держави. Після вступу система управління остаточно перейде від ієрархічної моделі до моделі Good Governance. Це передбачає повну цифровізацію адміністрування, де державний апарат працює як невидима сервісна платформа. Прогнозується перехід до меритократичної державної служби з високим ступенем автономії громад (децентралізація 2.0), де місцеве самоврядування стане основним розпорядником структурних фондів ЄС, що забезпечує пряму відповідність європейським стандартам якості життя.

2) Сценарій мережевого управління та участі в EU-acquis. Україна інтегрується до європейського адміністративного простору (EAP), де національні міністерства стають частиною транснаціональних мереж.

Основним завданням стане не просто виконання директив, а лобювання національних інтересів у Брюсселі. Публічне управління перетвориться на гнучку систему, здатну швидко адаптувати національне законодавство до нових регламентів ЄС у режимі реальної години, що вимагатиме появу нового класу «єврочиновників» з високою мовною та юридичною компетенцією.

3) Сценарій цифрового лідерства та прозорості. Завдяки досвіду впровадження «Дії» та антикорупційних систем Україна має потенціал стати експортером управлінських IT-рішень для самого Євросоюзу. Прогноз передбачає створення системи Data-driven policy, де рішення приймаються на основі аналізу великих даних, а бюджетні витрати контролюються алгоритмами штучного інтелекту в межах єдиного фінансового простору ЄС. Це дозволить суттєво знизити рівень корупції та вивести українське адміністрування на лідерські позиції в ЄС, посилюючи політичну вагу держави у міжнародних відносинах.

Висновки. Впровадження Дорожньої карти РДУ дозволить Україні виконати зобов'язання перед Євросоюзом, гарантуючи громадянам право на якісне вря-

дування. Успішність реформ державного управління та фінансів безпосередньо залежить від прозорості публічних інвестицій (платформа DREAM), виконання умов Ukraine Facility та впровадження нової моделі оплати праці, яка підвищує конкурентоспроможність публічного сектору. Ключовим висновком є те, що системна трансформація неможлива без якісної зміни професійної культури держслужбовців — переходу від бюрократичного формалізму до принципів Good Governance, що в перспективі забезпечить інституційну конвергенцію України з Європейським адміністративним простором та її утвердження як цифрового лідера в межах ЄС.

Наближення до стандартів публічної служби ЄС вимагає від України фундаментальної зміни світогляду державних службовців. Професійна культура публічного службовця майбутнього — це синтез високих етичних стандартів, цифрової компетентності, гнучкості та безумовної орієнтації на інтереси громадянина. Тільки через трансформацію внутрішніх цінностей можна побудувати спроможну державу, готову до повноправного членства в ЄС.

Бібліографічний список:

1. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. *Механізми публічного управління*. 2023. Том 34 (73). № 2. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/13> (дата звернення: 06.03.2026).
2. Дабіжа В. В., Мельничук А. В. Публічне управління в контексті інтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №13. С.200–205. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4113> (дата звернення: 04.03.2026).
3. Карсім А.Ю. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Публічне управління і політика*. 2025. № 5 (9). URL: <https://www.euscientists.com/index.php/pmap/article/download/235/224> (дата звернення: 07.03.2026).
4. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13. № 1. С. 77–81.
5. Солодовник Д. Цифрові виклики та інституційні обмеження в системі публічного управління в Україні. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. Вип. 2 (5). С. 108–116.
6. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 “Основи процесу вступу до ЄС”. Розпорядження КМУ № 475-р від 14 травня 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.03.2026).
7. Дорожня карта з питань реформи державного управління. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
8. Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад” № 4282 від 11.03.2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text> (дата звернення: 12.03.2026).
9. The Principles of Public Administration. 2023 Edition. OECD. Paris, 2023. 44 p. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
10. Бондар Н.А., Павлюк О.В. Етичні засади державної служби як аксіологічна основа публічного управління. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Том 2. № 6. С. 226–231. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.35> (дата звернення: 15.03.2026).
11. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні: моногр. Дніпро: ГРАНІ, 2020. 224 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/a47f99ec-289a-4f82-bc52-1ccd150b4d13> (дата звернення: 16.03.2026).
12. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. Вип. 11 (1). С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/152303> (дата звернення: 16.03.2026).
13. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 18.03.2026).
14. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 18.03.2026).
15. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 19.03.2026).
16. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 19.03.2026).
17. The Digital Europe Programme. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата звернення: 19.03.2026).

References:

1. Masyk R. I. (2023) Vplyv yevrointehratsiinykh protsesiv na sferu publichnoho upravlinnia: zahalni aspekty [The impact of European integration processes on the sphere of public administration: general aspects]. *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia*. Tom 34 (73). № 2. S. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/13> (accessed March 6, 2026).
2. Dabizha V. V., Melnychuk A. V. (2024) Publichne upravlinnia v konteksti intehratsiinykh protsesiv [Public administration in the context of integration processes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 13. S. 200–205. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4113> (accessed March 4, 2026).
3. Karsim A.Iu. (2025) Adoptatsiia yevropeiskyykh modelei publichnoho upravlinnia do umov povoiennoi Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Adoption of European models of public administration to the conditions of post-war Ukraine: challenges and prospects]. *Publichne upravlinnia i polityka*. № 5 (9). Available at: <https://www.euscientists.com/index.php/pmap/article/download/235/224> (accessed March 7, 2026).
4. Sorokina N., Filatov V. (2025) Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt [Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Tom 13. № 1. S. 77–81.
5. Solodovnyk D. (2025) Tsyfrovi vyklyky ta instytutsiini obmezhenia v systemi publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digital challenges and institutional constraints in the public administration system in Ukraine]. *Publichno-upravlinnski ta tsyfrovi praktyky*. Vyp. 2 (5). S. 108–116.
6. Deiaki pytannia zabezpechennia perehovornoho protsesu pro vstup Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu za klasterom 1 “Osnovy protsesu vstupu do YeS” [Some issues of ensuring the negotiation process on Ukraine’s accession to the European Union under cluster 1 “Fundamentals of the EU accession process”]. *Rozporiadzhennia KМУ № 475-r vid 14 travnia 2025 roku*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text> (accessed March 11, 2026).
7. Dorozhnia karta z pytan reformy derzhavnoho upravlinnia [Roadmap for public administration reform]. Available at: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf (accessed March 11, 2026).
8. Zakon Ukrainy “Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vprovadzhennia yedynykh pidkhodiv v oplati pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv na osnovi klasyfikatsii posad” № 4282 vid 11.03.2025 roku [Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Implementation of Unified Approaches to Remuneration of Civil Servants Based on Position Classification” No. 4282 of March 11, 2025]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text> (accessed March 12, 2026).
9. The Principles of Public Administration. 2023 Edititon. OECD. Paris, 2023. 44 p. [The Principles of Public Administration. 2023 Edititon. OECD. Paris, 2023. 44 p.]. Available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (accessed March 15, 2026).
10. Bondar N.A., Pavliuk O.V. (2025) Etychni zasady derzhavnoi sluzhby yak aksiologichna osnova publichnoho upravlinnia [Етичні засади державної служби як аксіологічна основа публічного управління]. *Elektronne naukove vydannia “Analitychno-porivnialne pravoznavstvo”*. Tom 2. № 6. S. 226–231. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.35> (accessed March 15, 2026).
11. Sorokina N. H. (2020) Moralno-etychni osnovy publichnoi sluzhby v umovakh transformatsii vlady v Ukraini [Moral and ethical foundations of public service in the context of power transformation in Ukraine]: monohr. Dnipro: HRANI, 224 s. Available at: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/a47f99ec-289a-4f82-bc52-1ccd150b4d13> (accessed March 16, 2026).
12. Sorokina N. (2023) Rozvytok ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby u konteksti formuvannia moralno-etychnoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Development of the civil service human resources management ecosystem in the context of forming the moral and ethical competence of civil servants]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Vyp. 11 (1). S. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/152303> (accessed March 16, 2026).
13. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. №889-VIII [On civil service: Law of Ukraine dated 10.12.2015 No. 889-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (accessed March 18, 2026).
14. Pro zapobihannia koruptsii : Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 r. №1700-VII [On Prevention of Corruption: Law of Ukraine No. 1700-VII of October 14, 2014]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (accessed March 18, 2026).
15. Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 5.08.2016 r. №158 [On approval of the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service dated August 5, 2016 No. 158.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (accessed March 19, 2026).
16. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 7.06.2001 r. №2493-III. [On service in local government bodies: Law of Ukraine dated 06/07/2001 No. 2493-III.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (accessed March 19, 2026).
17. The Digital Europe Programme. European Commission. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (accessed March 19, 2026).

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.64:69:330.322

JEL G32, L74, R33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-27>

Серватинська І.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4959-9056>

Inna Servatynska

Kyiv National University of Construction and Architecture

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ: АНАЛІЗ КОЕФІЦІЄНТНОГО ПІДХОДУ ТА КЛЮЧОВИХ СУБ'ЄКТІВ ІНВЕСТИВАННЯ

FINANCIAL STRATEGY FOR REAL ESTATE DEVELOPMENT: AN ANALYSIS OF THE RATIO APPROACH AND KEY INVESTMENT ENTITIES

Анотація. У статті досліджується проблематика фінансової стратегії будівельного девелопменту через призму попереднього застосування коефіцієнтного підходу щодо оцінювання фінансової стійкості девелопера будівництва. Також автором зазначено, що досягти фінансової стратегії можливо через втілення стратегічних цілей будівельного девелопменту. Автор визначила ключові стратегічні цілі: наявність достатнього обсягу власного капіталу девелопера будівництва; фінансова стійкість девелопера будівництва; залучення достатнього обсягу інвестицій під будівельні проекти; наявність диверсифікованого портфелю заощаджень; співпраця з професійними учасниками фінансового ринку та фондового ринку, зокрема інститутами спільного інвестування; наявні реалізовані будівельні проекти різних типів забудов. Охарактеризовано стратегічні цілі. Виокремлено ключові коефіцієнти фінансової стійкості девелопера будівництва – рентабельності активів, власного капіталу, інвестицій. Досліджена методика розрахунку позитивного фінансового важеля девелопера будівництва. Проведено економічний огляд основних показників діяльності будівельних підприємств, упродовж 2022–2025 рр. Надано характеристику ключовим інститутам спільного інвестування – як основним інвесторам девелопера будівництва.

Ключові слова: будівельний девелопмент, будівельний проєкт, девелопер будівництва, фінансова стратегія, фінансова стійкість, рентабельність, фінансовий важіль, інститути спільного інвестування.

Abstract. Introduction. This article examines the issues surrounding financial strategy in real estate development through the lens of a ratio-based approach to assessing a developer's financial stability. The author also notes that a financial strategy can be achieved through the implementation of strategic goals in real estate development. The key financial stability ratios for a construction developer are identified: the current ratio, quick ratio, and absolute liquidity ratio. Formulas for calculating autonomy and financial dependence ratios are provided. Ratios for calculating a construction developer's profitability – return on assets, return on equity, and return on investment – are systematized. A key condition for investors has been identified: maintaining a positive financial leverage ratio – that is, the ratio of borrowed funds (loans) to the profitability of the construction project. The characteristics of key joint investment institutions – as the primary investors in construction development – are presented. In particular, the asset structure of closed-end joint investment institutions and venture capital firms as of 2025 is analyzed. **Methods.** Logical, analytical, and synthetic methods – in examining a scientific approach to explaining the current shortcomings in the functioning of construction development finance. The coefficient method – in determining key formulas that assess the financial condition and financial stability of a construction developer; the statistical method and the grouping method – in systematizing and calculating the dynamics of annual performance indicators of construction companies in Ukraine, 2022–2025; Induction and deduction – in determining the financial strategy for construction development. **Results.** In 2025, capital investment in the domestic economy totaled 669 billion hryvnias. Of this amount, 70% came from enterprises' own funds, 7% from state finances, 6% from local communities, 5% from private individuals, and 5% from bank loans. Foreign investment accounted for 0.1% of total capital investment. Within the structure of tangible assets in which investments were made, investments in machinery, equipment, and inventory (warehouses, production facilities, and retail premises) account for 40%, non-residential buildings for 17%, civil engineering structures for 14%, residential construction for 10%, and transportation for 9%. Thus, the volume of construction output increased from UAH 114 billion in 2022 to UAH 258 billion in 2025. The construction output index stood at only 35% in 2022 compared to 2016, which served as the base year for comparison; however, in 2023, the construction output index rose by 25%, in 2024 by 18.6%, and in 2025 by 11.3%. The asset structure of closed-end mutual funds consists primarily of accounts receivable and cash in current accounts (57.28%); real estate assets account for 18.14%. **Conclusion.** The author has identified the following key strategic objectives: ensuring that the construction developer has sufficient equity capital; ensuring the financial stability of the construction developer; attracting sufficient investment for construction projects (case studies); maintaining a diversified portfolio of savings; cooperation with investment funds and other professional participants in the financial and stock markets; a wide range of completed construction projects of various types – for civil and industrial use, as well as urban infrastructure facilities.

Keywords: real estate development, construction project, real estate developer, financial strategy, financial stability, profitability, financial leverage, collective investment institutions.

Постановка проблеми. Фінансова стратегія будівельного девелопменту повинна опиратися на стратегічні цілі будівельного девелопменту. Тобто, фінансів повинно бути достатньо для обслуговування стратегічних цілей девелопера будівництва. Достатність фінансових ресурсів для стратегічних цілей девелопера будівництва можливо досягти за рахунок зваженої фінансової політики, прорахунку основних коефіцієнтів фінансової стійкості, залучення інвестора та співпраці з інститутами спільного інвестування, тощо.

Однак, як показує вітчизняна практика, фінансових ресурсів будівельного девелопменту недостатньо, особливо в умовах економічної кризи та соціальної напруги. Статистика демонструє, що будівельні проекти на 70% фінансуються власним коштом будівельних підприємств.

Відтак, мають бути налагоджені механізми для фінансування будівництва. До цих механізмів ми відносимо наявність стабільних інвесторів – це інститути спільного інвестування різних видів, власні заощадження та достатність власного капіталу девелопера будівництва, банківське кредитування та позитивний імідж девелопера з «галереєю» конкретних будівельних проектів зданих в експлуатацію. Потрібно проаналізувати коефіцієнтний підхід до прорахунків фінансової стійкості девелоперів будівництва, визначити ключові формули, допустимий рівень фінансового важеля щодо рентабельності власного капіталу та ставок по кредитах, проаналізувати статистику діяльності інститутів спільного інвестування, як основних інвесторів будівельного девелопменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика інвестування в проекти девелопменту нерухомості досліджена у праці Мякишевської О.М., Нагорної О.В., Тимошенко І.П., Поліщук С.А. Колектив науковців дійшов висновків, що найбільш передбачуваними джерелами фінансування для девелоперських компаній залишається власний капітал, банківські кредити та попередні продажі об'єктів нерухомості [1].

Стратегія інноваційного розвитку девелоперських підприємств в умовах диверсифікації джерел фінансування, висвітлена у науковій праці Ушенко Н.В., Терещенко Е.Ю. У праці, науковцями запропоновано триблокову концептуальну модель фінансової стратегії, зокрема: діагностичний, стратегічний, імплементаційний; запропоновано матрицю відповідності п'яти типів інноваційних проектів з відповідними джерелами фінансування [2].

Науковці, Котвицька Н.М., Мазур С.О., зазначають, що високий рівень застосування лише власних коштів будівельних підприємств на фінансування будівельних проектів – засвідчує критичну нерозвиненість практики залучення зовнішніх джерел [3]. За результатами кластерного аналізу, які провели науковці, серед вітчизняних підприємств було виявлено, що стратегічними типами фінансування інновацій підприємств є такі: консервативний метод, диверсифікований, проєктний та венчурний [3].

Огляд наукових підходів до сутності фінансів девелопера будівництва показує необхідність пошуку альтернативних ресурсів, із залученням учасників фондового ринку.

Мета статті – підтвердити актуальність коефіцієнтного підходу до оцінки фінансового стану девелопера

будівництва. Вказати на те, що стратегічні цілі девелопера будівництва повинні опиратися на фінансову стійкість. Зосередити увагу на альтернативних фінансових ресурсах, зокрема інвестиціях, які повинні врівноважити структуру фінансування будівельних проектів. Врівноваження структури фінансів девелопера будівництва можлива через співпрацю з інститутами спільного інвестування різних типів.

Методи дослідження. При дослідженні проблематики фінансової стратегії будівельного девелопменту було застосовано такі наукові методи: логічний, аналізу, синтезу – при дослідженні наукового підходу до пояснення нинішніх недоліків у функціонуванні фінансів девелопменту будівництва. Коефіцієнтний метод – при визначенні ключових формул, які оцінюють фінансовий стан (фінансову стійкість) девелопера будівництва; статистичний метод та метод групування – при систематизації та обчисленні динаміки річних показників діяльності будівельних підприємств в Україні, 2022 – 2025 рр.; Індукції і дедукції – при визначенні фінансової стратегії будівельного девелопменту за умови виконання стратегічних цілей розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стратегія будівельного девелопменту полягає в пошуку ефективних джерел безперервного фінансування будівельних проектів. Безперервне фінансування можливе в умовах залучення інвесторів, які б могли ефективно розмістити інвестиції в різних фінансових інструментах.

Фінансова стратегія будівельного девелопменту повинна ґрунтуватися на стратегічних цілях і тактичних кроках.

Основні стратегічні цілі будівельного девелопменту такі:

1. Наявність достатнього обсягу власного капіталу девелопера будівництва;
2. Фінансова стійкість девелопера будівництва;
3. Залучення достатнього обсягу інвестицій під будівельні проекти;
4. Наявність диверсифікованого портфелю заощаджень;
5. Співпраця з інвестиційними фондами та іншими професійними учасниками фінансового ринку та фондового ринку;
6. Широкий обсяг реалізованих будівельних проектів різних типів забудов – для цивільного та промислового користування, міські інфраструктурні об'єкти.

Надамо характеристику кожній стратегічній цілі будівельного девелопменту.

1. Наявність достатнього обсягу власного капіталу девелопера будівництва.

Згідно діючого законодавства, девелопер будівництва може мати такі юридично визначені форми функціонування: приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю та акціонерне товариство. Зокрема, лише для акціонерної форми передбачені обмеження щодо суми статутного капіталу, вона має становити 200 розмірів мінімальної заробітної плати – на момент реєстрації товариства [4]. Як показує практика, така юридична форма функціонування девелопера будівництва дає можливість залучати різний спектр фінансових ресурсів, зокрема інвестиції.

Статутний капітал є складовим власного капіталу девелопера підприємства, який, наприклад, функціонує

у формі акціонерного товариства. При цьому, частка власного капіталу девелопера будівництва повинна становити від 25% до 40% кошторису будівельного проєкту. Проаналізувати такі показники можливо в індивідуальному порядку, досліджуючи окремих, найбільших забудовників, або девелоперів будівництва на ринку.

Вітчизняне законодавство визначає обсяги гарантійної частки будівництва. Відповідно до Закону України «Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому» № 2518-IX від 15.08.2022 р. [5], обсяг гарантійної частки має становити 10% від сукупної площі майбутніх об'єктів нерухомості у подільному об'єкті незавершеного будівництва – це для міст Києва, Дніпра, Львова, Одеси та Харкова та 5% – для інших населених пунктів.

Гарантійна частка в певній мірі є гарантією виконання зобов'язань девелопера будівництва перед замовниками та інвесторами будівельного проєкту. Гарантійна частка квадратних метрів будівельного проєкту дасть змогу завершити будівництво іншою будівельною компанією в рахунок цієї частки, у разі банкрутства забудовника (девелопера).

2. Фінансова стійкість девелопера будівництва може вимірюватися загальноприйнятими коефіцієнтами ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості, рентабельності тощо. Коли обраховуються ці коефіцієнти важливо враховувати середньогалузеві показники. Основні коефіцієнти для обчислення фінансової стійкості девелопера будівництва представлені в табл. 1–3.

Ліквідність балансу девелопера будівництва показує наявність достатнього обсягу залучених ліквідних активів, терміни перетворення яких дозволяють вчасно та в повній мірі фінансувати зобов'язання девелопера будівництва. До ліквідних активів девелопера будівництва ми можемо віднести об'єкти нерухомості та майнові права, земельні активи, фінансові активи у вигляді

гарантійних часток нерухомого майна (дебіторська заборгованість), бренд та інше.

Коефіцієнт загальної ліквідності має рекомендоване значення більше одиниці. Для будівельної галузі рекомендованим значенням коефіцієнту є від 1,5 до 2,0. Коефіцієнт швидкої ліквідності повинен відповідати значенню не нижче 0,8 до 1,0. Таке значення швидкої ліквідності означає, що девелопер будівництва може виконати свої зобов'язання перед замовником без залучення запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності для девелопера будівництва може бути дещо нижчим від рекомендованого значення і становити від 0,1 до 0,2., оскільки грошові кошти та їх еквіваленти та окремі поточні фінансові інвестиції можуть бути вкладені під конкретні будівельні проєкти, сировину та матеріали, що у свою чергу робить неможливим їх вилучення для поточних розрахунків.

Коефіцієнти платоспроможності для девелопера будівництва показують достатність або не достатність платіжних засобів для покриття строкових зобов'язань. Під строковими зобов'язаннями ми розуміємо зобов'язання на певну, конкретно визначену дату – це можуть бути кредити, виплата заробітної плати, тощо. Якщо співвідношення грошових коштів до поточних зобов'язань дорівнює 1,0. Тоді можна зробити висновок, що девелопер будівництва є платоспроможним.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує достатність власного капіталу та наявного довгострокового капіталу, навіть позикового до підсумку пасивів балансу девелопера будівництва. Рекомендоване значення повинне бути більшим від 0,75. Зокрема, якщо показник становить від 0,8 до 0,9 то девелопер будівництва є фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство, табл. 2.

Коефіцієнт фінансової автономії показує частину активів підприємства, яка сформована за рахунок власного капіталу девелопера будівництва. Якщо значення коефіцієнту більше або дорівнює 0,5, тоді девелопер

Таблиця 1

Коефіцієнтний підхід визначення рівня ліквідності девелопера будівництва

Показники	Формула	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\frac{p. 1195 \text{ ф.1} : p.1695 \text{ ф.1}}{(\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання})}$	> 1 збільшення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{p. 1195 \text{ ф.1} p.1100 - p.1170 : p.1695 \text{ ф.1}}{((\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання})}$	0,8 до 1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{p.1165 \text{ ф.1} : p.1695 \text{ ф.1}}{\text{Гроші та їх еквіваленти (поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання і забезпечення}}$	> 0,2–0,5

Джерело: складено автором на основі ресурсу [6]

Таблиця 2

Коефіцієнтний підхід визначення фінансової стійкості девелопера будівництва

Показники	Формула	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{p. 1495 + \text{ряд. } 1595 \text{ ф.1} / p. 1900 \text{ ф.1}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання (забезпечення)} / \text{усього Пасив}}$	>0,75
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$\frac{p. 1495 \text{ ф.1} : p.1900 \text{ ф.1}}{\text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу (Пасив)}}$	>0,5 для будівельної галузі 0,2–0,4
Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу)	$\frac{p. 1595 + p. 1695 \text{ ф.1} : p.1495 \text{ ф.1}}{\text{Довгострокові та поточні зобов'язання} / \text{Власний капітал}}$	1,0

Джерело: складено автором на основі ресурсу [6]

є незалежним від ресурсів ззовні і здатний за рахунок власного майна розрахуватися за зобов'язаннями, у тому числі за рахунок частини активів, якими він володіє. Однак, для будівельної галузі значення коефіцієнта фінансової автономії дещо нижче і може становити 0,2–0,4. Це спричинене тим, що девелопер будівництва виконує дороговартісні будівельні проекти, які потребують значних обсягів фінансових ресурсів, що об'єктивно формує необхідність отримання кредитів та залучення інвестицій. Тобто, власного капіталу для виконання зобов'язань недостатньо, що у свою чергу знижує коефіцієнт автономії. Критичним є значення коефіцієнту автономії 0,1–0,15, що засвідчує про значний обсяг кредитування та «чужих» грошей, а також може означати негативні тенденції з просідання продажів нерухомості.

Коефіцієнт фінансової залежності – це співвідношення коротко- і довгострокових зобов'язань балансу девелопера будівництва до власного капіталу. Значення коефіцієнту повинно мати тенденцію до зниження, не перебільшуючи порогове значення в 1,0.

На нашу думку, найбільш показовими коефіцієнтами для оцінювання фінансової стійкості девелопера будівництва є коефіцієнти рентабельності. Саме ці коефіцієнти повинні враховуватися інвесторами, при вирішенні доцільності інвестування в будівельні проекти девелопера будівництва, табл. 3.

Рентабельність активів (ROA) показує прибутковість активів на які попередньо були залучені кошти від інвесторів та кредиторів. Рекомендоване значення ROA для будівельної галузі становить 5–10%, ризиковим є зниження коефіцієнту до рівня 2%.

Рентабельність власного капіталу (ROE) характеризує рівень окупності вкладеного власного капіталу девелопером будівництва. Рекомендоване значення коефіцієнту 15–25%. Фахівці зазначають, що значення рентабельності власного капіталу (ROE) має бути вищим від коефіцієнту рентабельності активів (ROA). Для будівельної галузі, рекомендовано щоб значення ROA = 5–8%, тоді як ROE = 15 – 20%.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій показує прибутковість інвестицій, зокрема в конкретні будівельні проекти. Для того щоб зрозуміти, чи вигідним є інвестування в ті, чи інші будівельні проекти потрібно провести розрахунок ROI та порівняти отриманий результат з ставками по кредитах комерційних банків, в середньому по ринку.

Порівняння з кредитними ставками здійснюється тому що девелопер переважно залучає кредити для фінансування будівництва на ряду з іншими фінансовими ресурсами. Тобто, якщо виконується рівність $ROI > i$ (%), тоді інвестиційний проект буде прибутковим для девело-

пера, оскільки відсоткова ставка прибутку буде вищою за ставку по кредиту. Різниця має бути в 5–10% – це дасть можливість сформулювати резерв коштів.

3. Для девелопера будівництва важливим є виконання умов позитивного фінансового важеля щодо співвідношення запозичених грошей (кредиту) і прибутковості будівельного проекту, а саме:

$$ROE = ROI + (ROI - i) * D/E \quad [1]$$

де ROE – рентабельність власного капіталу;

ROI – рентабельність інвестицій;

i – відсоткова ставка за кредитом;

D – сума позикових коштів;

E – сума власних коштів.

У випадку, коли $ROI < i$, інвестування у будівельний проект є невигідним, оскільки відсотки за кредит будуть більшими за прибутковість.

Основними джерелами для капіталізації будівельних проектів девелопера будівництва є такі:

– Банківське кредитування;

– Інституційні інвестори (Інститути спільного інвестування);

– Інвестиційні трасти (REITs – Real Estate Investment Trusts);

– Приватний капітал.

З наведеного переліку стає очевидним, що основним джерелом фінансування будівельного девелопменту є інвестиції.

Ми вважаємо, що перелічені джерела капіталізації будівельних проектів можуть вважатися диверсифікованим портфелем формування основних видів інвестицій та довго- і середньострокових зобов'язань девелопера будівництва.

4. Для того щоб залучити достатній обсяг інвестиційних ресурсів та інших фінансових ресурсів і сформувати диверсифікований портфель, девелопер будівництва повинен підтвердити ключові KPI, а саме:

– Позитивний імідж і авторитет забудовника (девелопера будівництва) на ринку будівельних послуг;

– Наявність реалізованих будівельних проектів, зданих в експлуатацію, за останніми вимогами/стандартами Європейського Союзу, зокрема щодо використаних будівельних матеріалів і гарантування екологічності будівель загалом;

– Прибутковість будівельних проектів для девелопера та ключових сторін будівельного проекту.

У 2025 році обсяг капітальних інвестицій у вітчизняну економіку становив 669 млрд. грн. З них, частка, частка власних коштів підприємств склала 70%, державних фінансів 7%, місцевих громад 6%, кошти населення 5%, банківські кредити 5%. Обсяг іноземних інвестицій у капітальних інвестиціях становить 0,1%.

Таблиця 3

Коефіцієнтний підхід визначення рентабельності девелопера будівництва

Показники	Формула	Рекомендоване значення
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{\text{ЧП} / \text{середня вартість активів або } p. 2350 \text{ ф.2.} / ((p. 1095 + p. 1095 \text{ ф.1.}) / 2) * 100\%}{}$	0,05–0,10
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\frac{\text{ЧП} / \text{середній власний капітал або } p. 2350 \text{ ф.2.} / ((p. 1495 \text{ ф.1.} + p. 1495 \text{ ф.1.}) / 2) * 100\%}{}$	0,15–0,25
Рентабельність інвестицій (ROI)	$\frac{((\text{Дохід від інвестицій} - \text{Вартість інвестицій}) / \text{Вартість інвестицій}) * 100\%}{}$	0,1–0,2

Джерело: складено автором на основі ресурсу [3]

За галузевою ознакою, найбільше інвестицій спрямовується у переробну промисловість – 73%. Основними сегментами для інвестицій у комерційну нерухомість залишалися складські, виробничі й торговельні об'єкти. Решта 27% припадає на інвестиції в критичну інфраструктуру та фінансування комунікаційних мереж [7]. У структурі матеріальних активів в які здійснювалося інвестування, переважають інвестиції в машини, обладнання та інвентар (складські, виробничі й торговельні об'єкти) 40%, нежитлові будівлі 17%, інженерні споруди 14%, житлове будівництво 10%, транспорт 9% [7].

Згідно з рис. 1, обсяг виробленої будівельної продукції та виконаних будівельних робіт упродовж 2022–2025 рр. мав тенденцію до щорічного зростання. Так, обсяг виробленої будівельної продукції зріс з 114 млрд. грн. у 2022 р. до 258 млрд. грн. у 2025 р. Індекс будівельної продукції мав лише 35% у 2022 р. до 2016 р., як базового для порівняння, однак, у 2023 р. індекс будівельної продукції зріс на 25%, у 2024 р. та на 18,6%, 2025 р. 11,3%.

Загалом ситуація в будівельній галузі є складною. Інвестицій недостатньо, враховуючи, що 70% це кошти

власні. Крім того, обсяг будівельних підприємств, які є збитковими зависокий і становить 30%, станом на 2024 р. В основному замовлення на будівництво стосуються будівництва складських, виробничих й торговельних об'єктів [9].

5. Інститути спільного інвестування можуть виступати одним із основних партнерів щодо залучення інвестицій в будівельні проекти девелопера будівництва. Проаналізуємо структуру активів інститутів спільного інвестування в контексті володіння активів в нерухомості.

Активним власником активів нерухомості є закриті інститути спільного інвестування. Ці інститути закритого типу створюються переважно на довгостроковий період, що переважно відповідає діяльності девелопера будівництва в контексті відтворення будівельних проектів. Такі Інститути закритого типу надають інвестиції під цінні папери і тримають їх до повного завершення будівельного проекту та його здачі. Структура активів Інститутів спільного інвестування закритого типу представлена на рис. 2.

Структура активів Інститутів спільного інвестування (закритого типу) відображає переважну частку

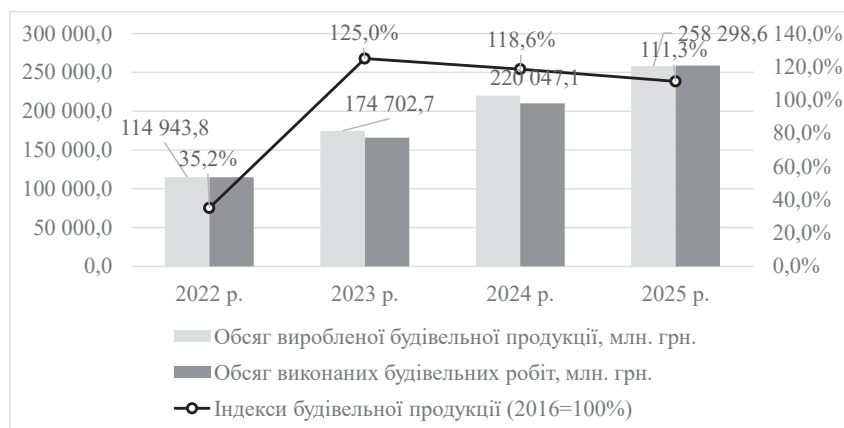


Рис. 1. Основні показники діяльності будівельних підприємств в Україні, 2022–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі ресурсу [8]

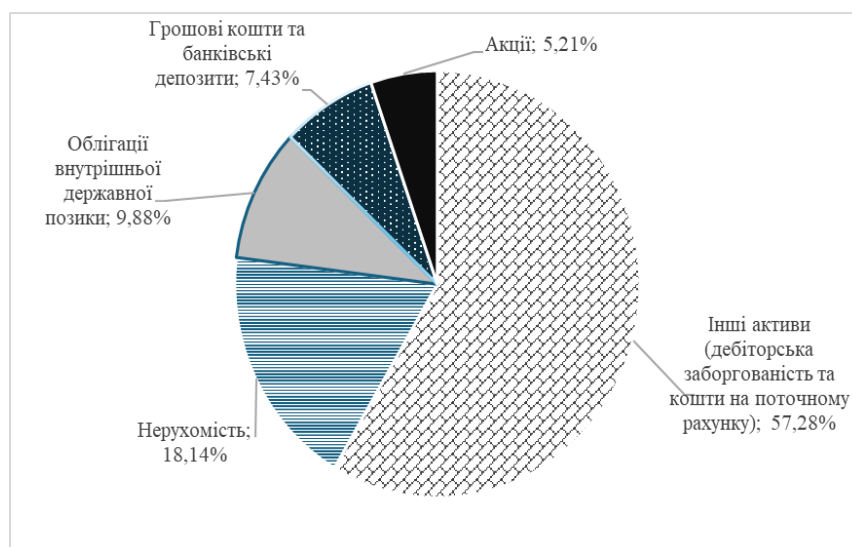


Рис. 2. Структура активів Інститутів спільного інвестування (закритого типу) станом на 30.09.2025 р.

Джерело: побудовано автором на основі ресурсу [10]

дебіторської заборгованості та коштів на поточному рахунку 57,28%, активи в нерухомості становлять 18,14%, облігації внутрішньої державної позики 9,88%, грошові кошти та банківські депозити 7,43%, акції 5,21% [10].

Потрібно зауважити, що Інститут спільного інвестування (закритого типу) має диверсифікований портфель активів та інвестицій, що відповідає вимогам діючого законодавства, зокрема Закону України «Про інститути спільного інвестування» № 5080-VI від 5 липня 2012 року [11].

Також до активних і перспективних суб'єктів інвестування девелопера будівництва ми відносимо Інститути спільного інвестування (венчурного типу). Порівняно із ІСІ закритого типу, венчурні мають менше обмежень щодо здійснення інвестицій в будівництво, зокрема будівельні об'єкти. Девелопери будівництва обирають для співпраці Інститути спільного інвестування (венчурні фонди), так як щодо їх діяльності застосовуються певні послаблення в частині обсягів фінансування будівельних об'єктів, а саме:

венчурні фонди можуть спрямувати інвестиції в один проєкт, без обмежень;

прибуток, який отримує венчурний фонд та дивіденди не підлягають оподаткуванню податком на при-

буток (виключення персоніфіковані податки для фізичних осіб та юридичних осіб);

через венчурні фонди здійснюється продаж нерухомості ще на етапі забудови.

Висновки. Таким чином, в результаті проведеного аналізу автором було визначено, що фінансова стратегія будівельного девелопменту повинна ґрунтуватися на стратегічних цілях, а саме:

наявність достатнього обсягу власного капіталу девелопера будівництва, враховуючи вимоги чинного законодавства;

застосування коефіцієнтного підходу до оцінювання фінансової стійкості девелопера будівництва;

залучення достатнього обсягу інвестицій під будівельні проєкти через співпрацю з інститутами спільного інвестування (закритого типу та венчурні фонди);

наявність широкого обсягу реалізованих будівельних проєктів різних типів забудов, наприклад цивільного та промислового користування, міські інфраструктурні об'єкти.

Вважаємо за доцільне продовжити дослідження результатів діяльності інститутів спільного інвестування, як стратегічних партнерів фінансової стійкості девелоперів будівництва.

Бібліографічний список:

1. Мякишевська О.М., Нагорна О.В., Тимошенко І.П., Поліщук Є.А. Інвестування в проєкти девелопменту нерухомості. *Збірник «Актуальні питання економічних наук»*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16993847> (дата звернення 25.03.2026).
2. Ушенко Н.В., Терещенко Е.Ю. Формування стратегії інноваційного розвитку девелоперських підприємств будівельної сфери в умовах диверсифікації джерел фінансування. *Часопис економічних реформ*. 2026. № 1 (61). DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2026.1.13> (дата звернення 25.03.2026).
3. Котвицька Н.М., Мазур С.О. Стратегія фінансування інноваційної діяльності підприємств: теоретичні засади та прикладні аспекти. *Журнал «Академічні візії»*. 2026. Вип. 52. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2787> (дата звернення 25.03.2026).
4. Про акціонерні товариства: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2022, № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n190> (дата звернення 26.03.2026).
5. Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР) № 2518-IX. 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20#Text> (дата звернення 26.03.2026).
6. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
7. «Обсяг капітальних інвестицій в Україні у 2025 році зріс на 25,2%». *Електронне видання «Ділова столиця»*. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/politics/obsyag-kapitalnih-investitsiy-v-ukrajini-u-2025-roci-zris-na-25-2-18032026-455460#google_vignette (дата звернення 28.03.2026).
8. Офіційний веб-сайт Національного банку України. Розділ «Статистика Національні рахунки». URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>. (дата звернення 28.03.2026).
9. Андрій Озейчук. (2025). Тенденції будівельного ринку України у 2025 році. Веб-портал «GMK Center». URL: <https://gmk.center.ua/opinion/tendencii-budivelnogo-rinku-ukraini-u-2025-roci>. (дата звернення 30.03.2026).
10. Структура активів ІСІ (за типами фондів). Офіційний веб-сайт Української Асоціації Інвестиційного Бізнесу. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib>. (дата звернення 01.04.2026).
11. Про інститути спільного інвестування: Закон України. Відомості Верховної Ради. (ВВР) № 5080-VI. 2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>. (дата звернення 01.04.2026).

References:

1. Miakyshevska O.M., Nahorna O.V., Tymoshenko I.P., Polishchuk Ye.A. (2025) Investuvannia v proiektly developmentu nerukhomosti [Investment in real estate development projects]. *Zbirnyk "Aktualni pyttannia ekonomichnykh nauk"*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16993847> (accessed March 25, 2026).
2. Ushenko N.V., Tereshchenko E.Iu. (2026) Formuvannia stratedii innovatsiinoho rozvytku developerskykh pidpriemstv budivelnnoi sfery v umovakh diversyfikatsii dzherel finansuvannia [Formation of a strategy for innovative development of development enterprises in the construction sphere in the conditions of diversification of sources of financing]. *Chasopys ekonomichnykh reform*. № 1 (61). DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2026.1.13> (accessed March 25, 2026).
3. Kotvytska N.M., Mazur S.O. (2026) Stratediia finansuvannia innovatsiinoi dialnosti pidpriemstv: teoretychni zasady ta prykladni aspekty [Strategy for financing enterprises' innovation activities: theoretical foundations applied aspects]. *Zhurnal "Akademichni vizii"*. Vyp. 52. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2787> (accessed March 25, 2026).

4. Pro aktsionerni tovarystva: Zakon Ukrainy [About Joint-Stock Companies: Law of Ukrain] (2022) № 2465-IX. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n190> (accessed March 26, 2026).
5. Pro harantuvannia rechovykh prav na obiekty nerukhomoho maina, yaki budut sporudzhenni v maibutnomu: Zakon Ukrainy [Regarding the Securing of Property Rights to Real Estate to Be Constructed in the Future] (2022), № 2518-IX. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20#Text> (accessed March 26, 2026).
6. Nepochatenko O.O., Melnychuk N.Iu. (2013) *Finansy pidpriemstv* [Corporate finance]: pidruchnyk. Kyiv: "Tsentr uchbovoi literatury", 504 s.
7. "Obsiah kapitalnykh investytsii v Ukraini u 2025 rotsi zris na 25,2%". Elektronne vydannia "Dilova stolytsia" [Capital investment in Ukraine rose by 25.2% in 2025]. Available at: https://www.dsnews.ua/ukr/politics/obsyag-kapitalnih-investiciy-v-ukrajini-u-2025-roci-zris-na-25-2-18032026-455460#google_vignette (accessed March 28, 2026).
8. Ofitsiyni veb-sait Natsionalnoho banku Ukrainy. Rozdil "Statytsyka Natsionalni rakhunky". Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (accessed March 28, 2026).
9. Andrii Ozeichuk (2025). Tendentsii budivelnogo rynku Ukrainy u 2025 rotsi. [Trends in Ukraine's Construction Market in 2025]. *Veb-portal "GMK Center"*. Available at: <https://gmk.center.ua/opinion/tendencii-budivelnogo-rinku-ukraini-u-2025-roci> (accessed March 30, 2026).
10. Struktura aktyviv ISI (za typamy fondiv) [Asset Structure of Investment Companies (by Fund Type)]. Ofitsiyni veb-sait Ukrainskoi Asotsiatsii Investytsiinoho Biznesu. Available at: <https://www.uaib.com.ua/analituaib> (accessed April 01, 2026).
11. Pro instytuty spilnoho investuvannia [On collective investment institutions]: Zakon Ukrainy (2012), № 5080-VI. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text> (accessed April 01, 2026).

Дата надходження статті: 01.04.2026

Дата прийняття статті: 22.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 657:004.9:005.5-021.4

JEL G32, L26, M41, M42, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-28>**Таран С.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7880-5070>

Serhii Taran

Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Пілевич Д.С.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9442-0262>

Dmytro Pilevych

State Tax University

ДОМІНАНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

DOMINANTS OF DIGITALIZATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF ACTIVITIES OF SMALL BUSINESS ENTITIES

Анотація. У статті здійснено теоретичне узагальнення та ідентифікацію домінант цифровізації обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва в умовах становлення цифрової економіки. Розкрито сутність цифрової трансформації бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту як комплексного процесу, що охоплює автоматизацію облікових процедур, інтеграцію інформаційних потоків, впровадження хмарних технологій і спеціалізованих програмних продуктів, а також розвиток аналітичних інструментів обробки великих масивів даних. Обґрунтовано перехід від традиційної моделі фіксації господарських операцій до формування багаторівневої інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи, орієнтованої на підтримку стратегічного й оперативного управління малим бізнесом. Проаналізовано роль систем бізнес-аналітики, прогностичних моделей грошових потоків та алгоритмів машинного навчання у підвищенні якості управлінських рішень. Визначено значення цифровізації внутрішнього контролю й аудиту, інтеграції з електронними сервісами державних органів і банківських установ для забезпечення прозорості та компласнсу. Особливу увагу приділено трансформації професійних компетентностей бухгалтерів і аналітиків, а також викликам цифровізації, зокрема фінансовим обмеженням, кіберризикам, необхідності адаптації бізнес-процесів та опору впровадження новачій. Доведено, що реалізація окреслених домінант створює передумови для підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва.

Ключові слова: цифровізація, обліково-аналітичне забезпечення, бухгалтерський облік, аналіз, суб'єкти малого підприємництва, автоматизація, інформаційні системи.

Abstract. Introduction. In the context of the evolving digital economy, the digitalization of accounting and analytical support for the management of small business entities constitutes a fundamental vector of transformation in accounting, analysis, and audit. Digital technologies are redefining the functional paradigm of accounting systems by enabling comprehensive automation of routine procedures, integration of financial, tax, and managerial accounting within unified digital environments, and the provision of real-time analytical information for managerial decision-making. The expansion of cloud services, business intelligence tools, electronic document management, and machine learning applications creates new opportunities for enhancing transparency, operational efficiency, and adaptability of small enterprises, while simultaneously generating organizational and technological challenges. **Purpose.** The purpose of the article is to substantiate the key dominants of digitalization of accounting and analytical support for small business management, to assess their impact on the quality of information provision and managerial decision-making, and to identify practical conditions for effective implementation of digital solutions under resource constraints. **Methods.** The study employs analytical, system-structural, comparative, and synthesis methods. The analytical method is used to explore the theoretical foundations of digital transformation in accounting and analytical systems; the system-structural approach determines the interconnections between accounting, analytical, and control components; the comparative method reveals the specific features of digitalization in small enterprises; and the synthesis method supports the formulation of generalized conclusions and recommendations. **Results.** The research establishes that the digitalization of accounting and analytical support in small enterprises is manifested through several dominants: automation of accounting processes, integration of diverse accounting subsystems, implementation of business analytics and forecasting models, digitalization of internal control and audit, and transformation of professional competencies. Digital tools reduce manual operations, minimize errors, accelerate reporting, and ensure consistency between financial and tax data. The integration of accounting systems

with banking services, e-commerce platforms, and governmental electronic services forms a unified information space that strengthens compliance and financial discipline. At the same time, the use of analytical dashboards, scenario modeling, and predictive instruments transforms accounting from a retrospective recording function into a proactive mechanism of strategic planning and risk management. However, digitalization is accompanied by challenges, including financial costs, the need for business process reengineering, resistance to change, and cybersecurity risks. **Conclusion.** The digitalization of accounting and analytical support for small business management represents not only technological modernization but also a strategic shift toward data-driven governance. Its effective implementation enhances transparency, improves decision quality, and increases the resilience and competitiveness of small enterprises. Achieving sustainable results requires a phased implementation strategy, balanced investment decisions, and continuous development of digital competencies and information security practices.

Keywords: digitalization, accounting and analytical support, accounting, analysis, small business entities, automation, information systems.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується стрімкою цифровою трансформацією бізнес-процесів, що обумовлює необхідність переосмислення теоретико-методологічних засад обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва. В умовах нестабільності макроекономічного середовища, посилення конкурентного тиску, зростання регуляторних вимог і цифровізації державного адміністрування малі підприємства стикаються з потребою забезпечення високої оперативності, достовірності та аналітичної глибини управлінської інформації. Традиційні підходи до організації бухгалтерського обліку та економічного аналізу, орієнтовані переважно на ретроспективну фіксацію господарських операцій і складання регламентованої звітності, не повною мірою відповідають сучасним вимогам цифрового середовища. Проблематика полягає у необхідності ідентифікації домінант цифровізації обліково-аналітичного забезпечення, з урахуванням специфіки функціонування суб'єктів малого підприємництва, обмеженості їх ресурсного потенціалу та потреби в інтеграції фінансового, управлінського й податкового обліку в єдиному інформаційному просторі. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання методичного забезпечення впровадження цифрових інструментів, оцінювання ефективності автоматизованих систем, трансформації ролі бухгалтера в умовах цифровізації та формування аналітичних моделей підтримки управлінських рішень на основі великих масивів даних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми цифрової трансформації бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту перебувають у центрі уваги як вітчизняних [1–8], так і зарубіжних науковців [9, 10]. У наукових працях обґрунтовано концептуальні засади автоматизації облікових процесів [2; 4; 5; 7; 8; 9; 10] та застосування інформаційних систем управління підприємством [3; 6]. Значна увага приділяється впровадженню систем бізнес-аналітики [1; 6; 8]. Водночас у більшості досліджень акцент зроблено на великих корпоративних структурах або загальних аспектах цифровізації без належного врахування особливостей функціонування суб'єктів малого підприємництва. Потребують подальшого наукового осмислення питання адаптації цифрових рішень до масштабів і фінансових можливостей малого бізнесу, формування інтегрованих моделей обліково-аналітичного забезпечення управління, а також розроблення методичних підходів до оцінювання економічної доцільності цифрових трансформацій. Недостатньо систематизованими залишаються домінанти цифровізації як комплексного явища, що охоплює не лише технічну

модернізацію, а й організаційні, методичні та кадрові аспекти розвитку облікової системи.

Метою статті є ідентифікація домінант цифровізації обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки та специфіки ресурсного потенціалу малого бізнесу.

Методи дослідження. У дослідженні застосовуються аналітичний, системно-структурний, порівняльний та синтетичний методи. Аналітичний метод використовується для вивчення теоретичних засад цифрової трансформації в системах бухгалтерського обліку та аналітики; системно-структурний підхід дозволяє визначити взаємозв'язки між компонентами бухгалтерського обліку, аналітики та контролю; порівняльний метод виявляє специфічні особливості цифровізації на малих підприємствах; а синтетичний метод сприяє формулюванню узагальнених висновків та рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація економічних процесів виступає ключовою детермінантою трансформації бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, формуючи нові вимоги до інформаційного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва. В умовах посилення конкуренції, зростання регуляторного навантаження та необхідності оперативного реагування на зміни ринкового середовища саме цифрові інструменти стають домінантами модернізації обліково-аналітичної системи. Для малих підприємств, які характеризуються обмеженістю фінансових і трудових ресурсів, цифровізація набуває не лише інноваційного, а й стратегічного значення, оскільки забезпечує підвищення прозорості, оперативності та релевантності управлінської інформації [5].

У сучасних умовах становлення цифрової економіки обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва зазнає глибинної концептуальної трансформації, що виходить за межі традиційного розуміння бухгалтерського обліку як системи суцільної, безперервної та документально підтвердженої фіксації господарських операцій. У цифровому середовищі воно постає як багаторівнева інтегрована інформаційно-аналітична платформа, у межах якої відбувається не лише накопичення та систематизація даних, але й їх автоматизована обробка, інтерпретація, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та візуалізація результатів для потреб стратегічного й оперативного управління. Така трансформація зумовлює зміну функціональної парадигми облікової системи – від обслуговуючої до стратегічно орієнтованої, що безпосередньо впли-

ває на формування управлінських рішень у малому бізнесі.

Ключовими домінантами цифровізації обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва є комплексна автоматизація облікових процесів [2; 4], інтеграція фінансового, податкового та управлінського обліку в єдиному цифровому середовищі [1], впровадження інструментів бізнес-аналітики та прогнозування [5], цифровізація внутрішнього контролю й аудиту [6; 8], а також трансформація професійних компетентностей обліково-аналітичного персоналу (Рис. 1).

Автоматизація облікових процесів (впровадження автоматизованих облікових систем [4], хмарних сервісів [9; 10] та спеціалізованих програмних продуктів,

які забезпечують алгоритмізацію облікових процедур і стандартизацію інформаційних потоків [2]) дозволяє мінімізувати частку ручних операцій, що традиційно були джерелом технічних помилок, дублювання даних та затримок у формуванні звітності. У результаті підвищується точність відображення господарських процесів, забезпечується оперативність отримання фінансових результатів та знижується інформаційна асиметрія між різними рівнями управління. Для суб'єктів малого підприємництва, які функціонують в умовах обмеженості кадрових ресурсів, автоматизовані системи стають інструментом компенсації організаційної недостатності, дозволяючи зосередити управлінські зусилля на стратегічно значущих напрямках діяльності.

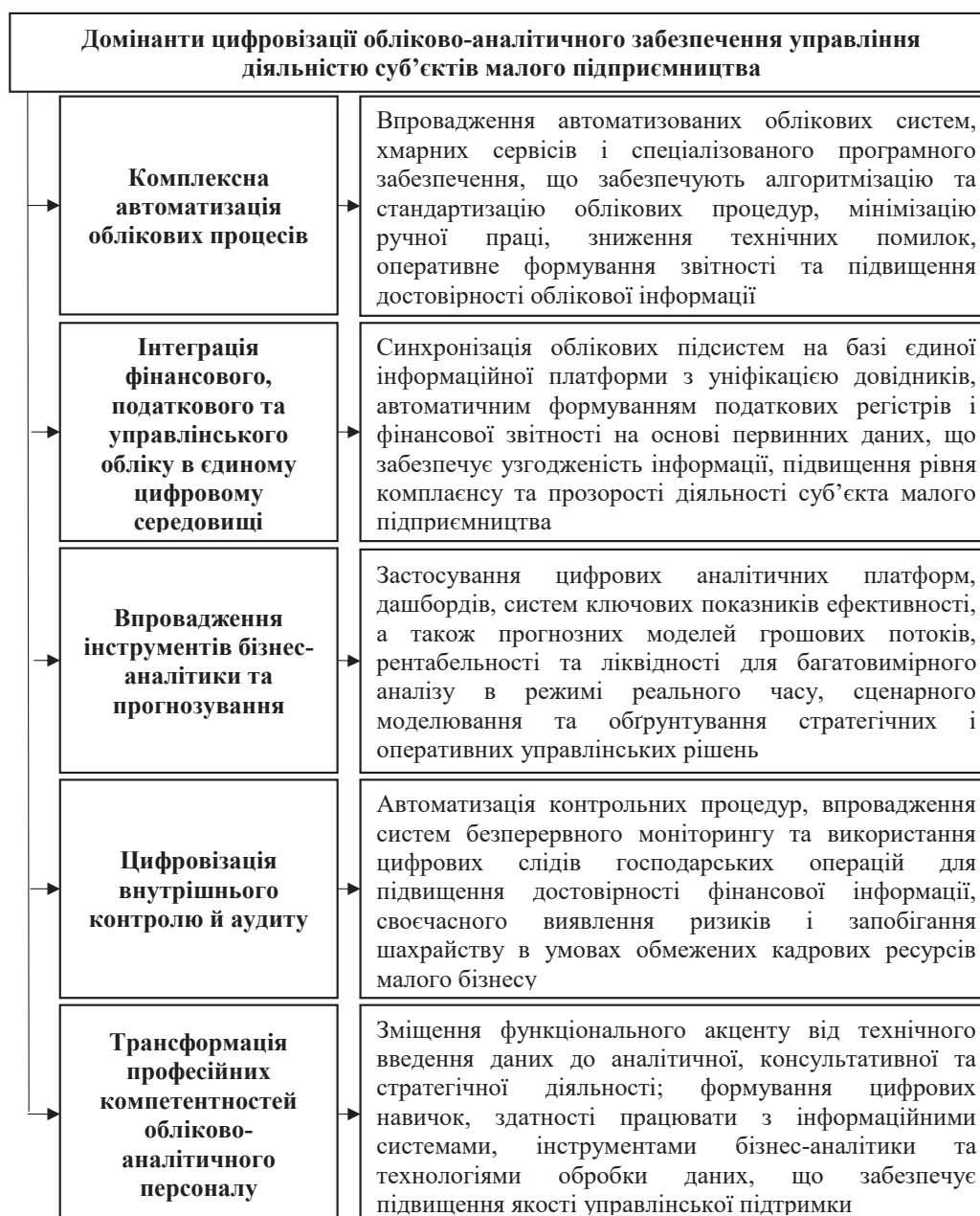


Рис. 1. Домінанти цифровізації обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 4; 5; 6; 8]

Особливого значення набуває синхронізація фінансового, податкового та управлінського обліку в єдиному цифровому середовищі. Інтеграція відповідних модулів у межах комплексних інформаційних систем забезпечує узгодженість облікових політик, уніфікацію довідників, автоматичне формування податкових реєстрів і фінансової звітності на основі первинних даних. Такий підхід сприяє зниженню ризику розбіжностей між різними видами обліку, підвищує рівень комплаєнсу та забезпечує прозорість фінансової інформації для внутрішніх і зовнішніх користувачів. У контексті малого підприємництва це створює передумови для формування довіри з боку кредиторів, інвесторів і контролюючих органів, що є важливою умовою сталого розвитку.

Цифрові рішення також забезпечують інтеграцію внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків, формуючи єдиний інформаційний простір підприємства. Взаємодія облікових систем із банківськими сервісами, платформами електронної комерції, системами управління запасами та взаємовідносинами з клієнтами дозволяє автоматично імпортувати транзакційні дані, відображати їх у відповідних реєстрах та формувати консолідовану аналітичну картину діяльності. Така інтеграція мінімізує часові лаги між здійсненням господарської операції та її відображенням у системі управління, що суттєво підвищує оперативність прийняття рішень. Крім того, формування єдиного інформаційного простору сприяє підвищенню узгодженості між функціональними підсистемами підприємства – фінансами, маркетингом, логістикою та виробництвом.

Важливою домінантою цифровізації виступає використання аналітичних інструментів обробки великих масивів даних, що якісно змінює характер управлінської інформації. Якщо традиційна облікова система орієнтувалася переважно на ретроспективний аналіз результатів діяльності, то сучасна цифрова платформа забезпечує можливість багатовимірного аналізу в режимі реального часу. Системи бізнес-аналітики інтегрують фінансові та нефінансові показники, формуючи дашборди, які відображають ключові індикатори ефективності, структуру витрат, динаміку доходів, маржинальність окремих продуктів чи сегментів ринку. Для суб'єктів малого підприємництва це створює можливість оперативно реагувати на відхилення від запланованих параметрів і коригувати стратегію розвитку.

Прогнозні моделі грошових потоків, що формуються на основі історичних даних і параметрів зовнішнього середовища, дозволяють оцінити майбутню ліквідність підприємства, визначити потребу в додатковому фінансуванні та запобігти касовим розривам. Аналіз рентабельності окремих напрямів діяльності забезпечує обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації асортиментної політики, скорочення нерентабельних сегментів або переорієнтації ресурсів на більш прибуткові напрями. Оцінка фінансової стійкості на основі системи коефіцієнтів, інтегрованих у цифрову аналітичну платформу, дозволяє моделювати вплив альтернативних сценаріїв розвитку на капіталізацію та платоспроможність суб'єкта малого підприємництва.

Аналітична складова обліково-інформаційної системи у цифровому середовищі трансформується з інструменту постфактум контролю у проактивний

механізм стратегічного планування та ризик-менеджменту [8]. Завдяки можливостям сценарного аналізу та імітаційного моделювання управлінський персонал отримує інструментарій для оцінки наслідків зміни цінової політики, умов кредитування, структури витрат чи обсягів виробництва. Такий підхід сприяє зниженню невизначеності та формуванню адаптивної стратегії розвитку, що є критично важливим для малих підприємств, які найбільш чутливі до коливань зовнішнього середовища.

Використання алгоритмів машинного навчання розширює функціональні можливості обліково-аналітичної системи, забезпечуючи виявлення прихованих закономірностей у поведінці клієнтів, сезонних коливаннях попиту та структурі витрат. На основі кластеризації клієнтської бази можливе формування диференційованих пропозицій, оптимізація маркетингових витрат та підвищення рівня лояльності споживачів. Прогнозування попиту з використанням регресійних і нейромережевих моделей дозволяє оптимізувати обсяги закупівель та управління запасами, що мінімізує ризик надлишкових залишків або дефіциту товарів. Для малих підприємств із обмеженим запасом ліквідності така оптимізація є ключовою умовою забезпечення фінансової стабільності та запобігання втратам від неефективного використання оборотного капіталу.

Цифрова трансформація обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва формує якісно нову модель інформаційної підтримки управлінських рішень, у якій поєднуються автоматизація облікових процесів, інтеграція інформаційних потоків, застосування інструментів бізнес-аналітики та технологій машинного навчання. Це забезпечує підвищення адаптивності, прозорості та ефективності функціонування малого бізнесу в умовах динамічного та висококонкурентного цифрового середовища.

Цифровізація також зумовлює зміну підходів до внутрішнього контролю та аудиту [6; 8]. Автоматизація процедур перевірки, застосування цифрових слідів господарських операцій та впровадження систем безперервного моніторингу підвищують рівень достовірності фінансової інформації та зменшують ризик шахрайства. Для суб'єктів малого підприємництва, які часто не мають окремих підрозділів внутрішнього аудиту, цифрові інструменти контролю компенсують кадрові обмеження та забезпечують дотримання принципів належного корпоративного управління. Одночасно актуалізується питання кібербезпеки та захисту облікових даних, що потребує впровадження політик інформаційної безпеки та систем резервного копіювання [4].

Домінантою цифрової трансформації обліково-аналітичного забезпечення є інтеграція бухгалтерського обліку з електронними сервісами державних органів, банківських установ і контрагентів. Електронний документообіг, подання звітності в онлайн-форматі, використання електронного підпису скорочують адміністративні витрати та прискорюють обмін інформацією. Це сприяє формуванню прозорого середовища функціонування малого бізнесу та підвищує рівень його фінансової дисципліни. Крім того, цифрові платформи електронної комерції інтегру-

ються з обліковими системами, забезпечуючи автоматичне відображення операцій реалізації та контроль дебіторської заборгованості.

Суттєвою характеристикою цифровізації є зміна ролі бухгалтера та аналітика у системі управління малим підприємством. Функції механічного введення даних поступово замінюються завданнями інтерпретації інформації, стратегічного аналізу та консультування керівництва. Професійні компетентності трансформуються у напрямі оволодіння цифровими інструментами, аналітичним мисленням та навичками роботи з інформаційними системами. Таким чином, людський капітал виступає критичним чинником ефективності цифровізації обліково-аналітичного забезпечення.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, серед яких – фінансові витрати на впровадження програмного забезпечення, необхідність адаптації бізнес-процесів, опір змінам з боку персоналу та ризики технічних збоїв (Табл. 1).

Для суб'єктів малого підприємництва особливо важливим є вибір оптимального співвідношення між функціональністю цифрових рішень і їх вартістю. Рациональним підходом є поетапне впровадження цифрових інструментів із попередньою оцінкою економічного ефекту та визначенням ключових показників результативності.

Висновки. Проведене дослідження дозволило ідентифікувати ключові домінанти цифровізації обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки та обмеженості їх ресурсного потенціалу. Обґрунтовано, що цифровізація не зводиться до технічного оновлення програмного забезпечення, а виступає комплексною трансформацією методології, організації та функціонального призначення облікової системи. Визначено, що стратегічними домінантами є комплексна автоматизація облікових процесів, інтеграція фінансового, податкового та управлінського обліку в єдиному цифровому середовищі, впровадження інструментів бізнес-аналітики та прогнозування, цифровізація внутрішнього контролю й аудиту, а також трансформація професійних компетентностей обліково-аналітичного персоналу.

Доведено, що формування багаторівневої інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи забезпечує перехід від ретроспективної моделі обліку до проактивної системи підтримки управлінських рішень, здатної функціонувати в режимі реального часу. Інтеграція внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків створює передумови для зниження інформаційної асиметрії, підвищення прозорості фінансових результатів і зміцнення довіри з боку заінтересованих сторін. Встановлено, що застосування аналітичних інструментів обробки великих масивів даних, включаючи методи машинного навчання, сприяє підвищенню якості прогнозування грошових потоків, оптимізації управління оборотним капіталом та мінімізації ризиків ліквідності, що має особливе значення для малих підприємств.

Обґрунтовано, що цифровізація внутрішнього контролю та аудиту підвищує рівень достовірності фінансової інформації, сприяє своєчасному виявленню відхилень і зменшенню ризиків шахрайства, водночас актуалізуючи необхідність забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту облікових даних. Визначено, що ефективність реалізації домінант цифровізації безпосередньо залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу та здатності суб'єкта малого підприємництва адаптувати бізнес-процеси до нових технологічних умов.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до якісного оцінювання ефективності впровадження цифрових інструментів у системі бухгалтерського обліку та аналізу суб'єктів малого підприємництва. Окремий науковий інтерес становить дослідження впливу цифровізації обліково-аналітичного забезпечення на стратегічну стійкість і конкурентоспроможність суб'єктів малого підприємництва в довгостроковій перспективі, а також обґрунтування організаційно-економічних механізмів державної підтримки цифрової трансформації малого бізнесу. Реалізація зазначених напрямів сприятиме поглибленню теоретичних засад і розширенню прикладних можливостей цифровізації обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва в умовах подальшої еволюції цифрової економіки.

Таблиця 1

Характеристика основних проблем цифровізації обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів малого підприємництва

Назва проблеми	Характеристика проблеми
Фінансові витрати на впровадження програмного забезпечення	Необхідність здійснення первинних інвестицій у придбання або підписку на програмні продукти, модернізацію технічної інфраструктури, навчання персоналу та технічну підтримку, що створює додаткове навантаження на обмежені фінансові ресурси суб'єктів малого підприємництва та потребує оцінки економічної доцільності таких витрат
Необхідність адаптації бізнес-процесів	Потреба у реінжинірингу існуючих облікових і управлінських процедур відповідно до вимог цифрових систем, перегляді регламентів документообігу та внутрішніх політик, що може тимчасово знижувати операційну ефективність і вимагати додаткових організаційних зусиль
Опір змінам з боку персоналу	Психологічна та професійна неготовність працівників до впровадження нових цифрових інструментів, побоювання втрати робочих місць або зміни функціональних обов'язків, що зумовлює необхідність управління змінами, мотивації та підвищення цифрових компетентностей персоналу
Ризики технічних збоїв і втрати даних	Імовірність виникнення програмних помилок, перебоїв у роботі серверів, несанкціонованого доступу чи кіберзагроз, що можуть призвести до порушення безперервності облікового процесу, спотворення фінансової інформації та зниження довіри до системи управління

Джерело: складено авторами

Бібліографічний список:

1. Азаренков Г. Ф. Вплив цифровізації обліково-аналітичної системи на управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2025. Вип. № 1. С. 11–16.
2. Бухгалтерський облік та оподаткування в умовах застосування інформаційних технологій: теорія і практика : монографія / В. О. Осмятченко, С. В. Шевчук, Я. О. Ізмайлов [та ін.] ; за заг. ред. В. О. Осмятченка ; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2020. 394 с.
3. Лемішовська О., Лінинська В. Бухгалтерський облік в умовах впровадження інформаційних технологій і систем. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-23>
4. Муравський В. В. Комп'ютерно-комунікаційна форма обліку: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 486 с.
5. Новіков В. В. Диджиталізація 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. Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій : монографія. С.А. Карпенко, О.В. Карпенко, А.І. Мілька та ін. Полтава : ПУЕТ, 2021. 410 с.
7. Петрук О.М. Цифровізація бухгалтерського обліку: проблеми, ризики та напрями розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 83–88.
8. Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло та ін. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. 194 с.
9. 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>
10. 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. Azarenkov, H. F. (2025). Vplyv tsyfrovizatsiyi oblikovo-analitychnoyi systemy na upravlinnya pidpryyemstvom [The impact of digitalization of the accounting and analytical system on enterprise management]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 11–16.
2. Osmiyatchenko, V. O., Shevchuk, S. V., Izmaylov, Ya. O. et al. (2020). *Bukhhalters'kyy oblik ta opodatkuivannya 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.
3. Lemishovska, O., & Linynska, V. (2022). *Bukhhalters'kyy oblik v umovakh vprovadzhennya informatsiynykh tekhnolohiy i system* [Accounting in the conditions of implementation of information technologies and systems]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-23>
4. Muravskiy, V. V. (2018). *Kompyuterno-komunikatsiyna forma obliku* [Computer-communication form of accounting]. Ternopil: TNEU.
5. Novikov, V. V. (2023). *Dydzhitalizatsiya bukhhalters'koho obliku malych pidpryyemstv* [Digitalization of accounting of small enterprises]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, no. 3(105), pp. 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. Karpenko, Ye. A., Karpenko, O. V., Milka, A. I. et al. (2021). *Perspektyvy rozvytku bukhhalters'koho obliku, analizu ta audytu v umovakh innovatsiynykh informatsiynykh tekhnolohiy* [Prospects for the development of accounting, analysis and audit in the conditions of innovative information technologies]. Poltava: PUET.
7. 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*, no. 11, pp. 83–88.
8. Brukhanskyi, R. F., Putsenteilo, P. R. et al. (2021). *Rozvytok tsyfrovizatsiyi obliku, opodatkuivannya, analizu i kontrolyu v upravlinni pidpryyemstvamy* [Development of digitalization of accounting, taxation, analysis and control in enterprise management]. Ternopil: VPTs "Universytets'ka dumka".
9. Alwan, A. A. (2022). Effect of using Cloud Computing technology on the accounting job. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, no. 12 (02). DOI: <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.022>
10. Pramuka, B. A., & Pinasti, M. (2020). Does cloud-based accounting information system harmonize small business needs? *Journal of Information and Organizational Sciences*, no. 44 (1), pp. 141–156.

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 005.21:005.332.4

JEL D81, L21, M10, M21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-29>**Філюк Г.М.**доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8671-5709>**Halyna Fyliuk**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Колоша В.В.кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-8416>**Vasylyna Kolosha**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Минчинська І.В.кандидат економічних наук,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2221-7860>**Iryna Mynchynska**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В BANI-СВІТІ: ВІД АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЕКОСИСТЕМНОЇ АНТИКРИХКОСТІ

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE BANI WORLD: FROM ADAPTIVE MANAGEMENT TO ECOSYSTEM RESILIENCE

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та систематизацію сучасних стратегій розвитку бізнесу в умовах парадигми BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). Доведено, що темпи глобальних перетворень останніх десятиліть зумовили вичерпання потенціалу традиційних моделей управління, які ґрунтувалися на лінійній екстраполяції та довгостроковому прогнозуванні. Авторами простежено генезис управлінських концепцій від моделі VUCA до новітніх підходів «нової реальності», де життєстійкість бізнесу детермінується не точністю прогнозів, а швидкістю організаційної реакції та здатністю до розширення функціональних спроможностей. Досліджено розвиток концепції стратегічного реагування на виклики нелінійності та хаосу. Розкрито сутність адаптивного управління через метафори «компаса» та «гіроскопа» К. Лі, що поєднують ітераційне навчання з інституційною стабільністю. Проаналізовано трансформацію гнучкості із виробничого терміну в управлінську філософію, що забезпечує превентивну адаптацію бізнес-моделей. Особливу увагу приділено теорії динамічних спроможностей Д. Тіса як інструменту когнітивного оновлення організації, де помилка стає необхідним елементом навчання. Обґрунтовано перехід від концепції резильєнтності до вищого рівня стратегічного розвитку – антикрихкості. Доведено, що в умовах BANI-світу антикрихкість дозволяє бізнесу не просто виживати, а капіталізувати волатильність середовища для експоненційного зростання. Визначено, що межі індивідуальної антикрихкості долаються через впровадження екосистемного підходу, який на засадах мережевої синергії та «конкурентної взаємодії» забезпечує колективну життєстійкість. Результати дослідження систематизовано у вигляді авторської матриці порівняння стратегічних концепцій, що дозволяє менеджменту обирати релевантний інструментарій залежно від глибини деструктивних впливів хаосу.

Ключові слова: адаптивна стратегія, антикрихкість, BANI-світ, бізнес-екосистема, бізнес-організація, резильєнтність, стратегія, стратегічне планування, VUCA-світ.

Abstract. Introduction. This article provides a comprehensive theoretical justification and systematization of contemporary business development strategies within the BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) paradigm. It is demonstrated that the pace of global transformations in recent decades has led to the exhaustion of the potential of traditional management models, which were based on linear extrapolation and long-term forecasting. The authors trace the genesis of management concepts from the VUCA model to the latest approaches of the «new reality», where business resilience is determined not by the accuracy of forecasts, but by the speed of organizational response and the ability to expand functional capabilities. **Purpose.** This study examines the evolutionary hierarchy of strategic responses to the challenges of nonlinearity and chaos. **Methods.** It explores the essence of adaptive management through K. Lee's metaphors of the «compass» and the «gyroscope», which combine iterative learning with institutional stability. The transformation of agility from a manufacturing term into a management philosophy that ensures the preventive adaptation of business models is analyzed. Particular attention is paid to D. Tis's theory of dynamic capabilities as a tool for cognitive renewal of the organization, where error becomes a necessary element of learning. **Results.** The transition from the concept of resilience (a system's ability to «bounce back» after a shock) to a higher level of strategic development – anti-fragility according to N. Taleb – is substantiated. It is demonstrated that in the

context of the BANI world, anti-fragility allows businesses not merely to survive, but to capitalize on environmental volatility for exponential growth. It is determined that the limits of individual anti-fragility are overcome through the implementation of an ecosystemic approach, which, based on network synergy and «co-opetition», ensures collective resilience. **Conclusion.** The research results are systematized in the form of an original matrix for comparing strategic concepts, which allows management to select relevant tools depending on the severity of the destructive effects of chaos.

Keywords: adaptive strategy, anti-fragility, BANI, business ecosystem, business organization, resilience, strategy, strategic planning, VUCA.

Постановка проблеми. Темпи світових змін та характер глобальних перетворень останніх десятиліть зумовили необхідність постійного перегляду методологічних підходів до стратегування розвитку бізнесу. Традиційні моделі управління, які ґрунтувалися на лінійній екстраполяції та довгостроковому прогнозуванні, виявилися неспроможними адекватно відповідати на системні виклики сучасності. Це спричинило послідовну зміну парадигм сприйняття зовнішнього середовища: від відносно стабільних ринків до епохи перманентної турбулентності. Еволюція зовнішнього середовища від стану керованої мінливості до нелінійного хаосу змушує бізнес-спільноту здійснювати постійний пошук дієвих теоретико-методичних засад прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні зміни у підходах до стратегування в умовах непередбачуваності стали предметом досліджень як провідних західних теоретиків менеджменту (Дж. Кашію, Кая Лі, М. Косонена, Н. Талеба, Д. Тісса, А. Золлі, І. Доза та ін.), так і українських дослідників (В. Герасимчука, О. Кузьміна, І. Отенко тощо). У працях зазначених авторів акцент зміщується з класичного планування на формування динамічних адаптивних систем, здатних до самовідновлення та розвитку в умовах високої ентропії.

Попри значну кількість напрацювань, питання вибору адаптаційних стратегій для забезпечення ефективності господарювання та резильєнтності бізнесу в епоху «нової реальності», залишається відкритим для дискусій.

Мета статті: теоретичне обґрунтування та систематизація сучасних стратегій розвитку бізнесу в умовах парадигми BANI, дослідження генезису цих концепцій від лінійних моделей до систем адаптивної резильєнтності та екосистемної антикрихкості.

Методи дослідження. У статті досліджується суть адаптивного управління через метафори К. Лі про «компас» та «гіроскоп», які поєднують ітеративне навчання з інституційною стабільністю. Аналізується перетворення поняття «адаптивності» з виробничого терміна на філософію управління, що забезпечує превентивну адаптацію бізнес-моделей. Особлива увага приділяється теорії динамічних можливостей Д. Тіса як інструменту когнітивного оновлення організації, де помилка стає необхідним елементом навчання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наприкінці 1980-х років XX ст. у роботі Військового коледжу США з'явилося і швидко поширилося серед військового керівництва поняття «VUCA». VUCA – абревіатура таких англomовних термінів: Volatility – непередбачуваність, мінливість, нестійкість; Uncertainty – невідомість, невизначеність, неоднозначність, розпливчастість, недостовірність; Complexity – заплутаність, складність, переобтяженість; Ambiguity – неясність, неоднозначність. На початку 2000-х років воно почало

з'являтися у працях про бізнес-стратегію. Нагадаємо, що ця абревіатура описувала світ, який виник у результаті посилення мережевої взаємодії, цифровізації та закінчення холодної війни. На початку нового тисячоліття динамічна і хаотична мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність стали звичними поняттями для людей, які працюють у сфері стратегії та планування.

Однак, уже наприкінці другого десятиліття XXI ст. світові події такі як пандемія, війни, кризи тощо виявили обмеженість концепції VUCA. Сучасна ж епоха знаменує перехід до стану високої турбулентності, де традиційні закономірності функціонування економічних систем нівелюються, поступаючись місцем нелінійності та хаосу.

У 2020 р. американський футуролог і стратег Дж. Кашію у праці «Зустрічаючи епоху хаосу» так описує умови «нової реальності»: «...багато з тих потрясінь, які відбуваються зараз, є незвичними, вони дивують і повністю дезорієнтують. Вони проявляються не просто як додатковий стрес, а як його багаторазове посилення» [1]. Для опису сучасних хаотичних умов учений запропонував нову концепцію – BANI (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий), як еволюцію VUCA-світу. BANI – це концепція, що описує ситуації, «в яких умови не просто нестабільні, а хаотичні. В яких результати не просто важко передбачити, а повністю непередбачувані. Або, використовуючи специфічну термінологію цих концепцій, ситуації, в яких те, що відбувається, не просто неоднозначне, а незрозуміле». Підводячи підсумки у своїй праці, Дж. Кашію зазначав про BANI-світ: «Це щось, для опису чого може знадобитися нова мова. Це щось, для дослідження чого безумовно знадобиться новий спосіб мислення» [1].

Виходячи з викладеного, можемо констатувати, що в умовах BANI-світу життєстійкість бізнесу визначається не точністю прогнозів, а швидкістю організаційної реакції та здатністю до розширення функціональних спроможностей через адитивні механізми розвитку. У цьому контексті потребують критичного переосмислення такі питання: яка комбінація класичних та новітніх економічних теорій здатна забезпечити методологічну основу для управління в умовах тотальної нелінійності? чи появився якісно новий інструментарій стратегування і розвитку бізнесу? З метою відповіді на ці питання доцільно проаналізувати новітні наукові теорії і концепції, які уже сформувалися протягом останніх десятиліть, і визначити їх релевантність для BANI-світу.

Аналіз наукового доробку останніх десятиліть дає змогу виокремити кілька напрямів стратегічного реагування на виклики нелінійності. Однією з фундаментальних стратегій є адаптивне управління, концепція якого за своєю природою є міждисциплінарною і розвивалася на стику екології, кібернетики та теорії

систем. Витоки концепції адаптивного управління лежать у працях відомого еколога К. Голлінга, який у своїй фундаментальній праці «Адаптивна оцінка та управління навколишнім середовищем» обґрунтував необхідність управління через експеримент та гнучке реагування. Вчений розглядав управлінські рішення як ітераційний процес навчання, що пізніше було інтегровано в теорію стратегічного менеджменту як відповідь на турбулентність ринкового середовища [2]. Логіка тут полягає в тому, що бізнес-екосистеми ведуть себе подібно до природних екосистем (крихкі, нелінійні), тому досвід екології стає релевантним для системи менеджменту компанії.

Популяризація концепції адаптивного управління значною мірою пов'язана з науковими напрацюваннями відомого американського науковця, одного з теоретиків адаптивного управління Кая Лі. У праці «Компас і гіроскоп: інтеграція науки і політики для захисту навколишнього середовища» (1993) він здійснив концептуальне переосмислення біологічно орієнтованих підходів, запропонованих К. Голлінгом, трансформувачи їх у міждисциплінарну методологічну рамку прийняття управлінських рішень у складних і непередбачуваних соціально-економічних системах. Вчений вважав, що управління складними системами в умовах постійної мінливості середовища, якими власне і є підприємства, унеможливує застосування статичних моделей управління та зумовлює необхідність ітераційного, навчально-орієнтованого підходу.

Розвиваючи ідеї К. Голлінга в контексті управління складними бізнес-екосистемами в умовах високої турбулентності і ентропії, Кай Лі запропонував унікальний методологічний інструментарій, який дає змогу бізнесу не скільки реагувати на зміни, скільки свідомо керувати процесом навчання. Він обґрунтовував, що адаптивне управління забезпечує поступове накопичення знань про ефективність управлінських дій через постійне порівняння очікуваних і фактичних результатів. Для пояснення сутності цієї моделі він використав метафори «компаса» і «гіроскопа» (прилад, який утримує рівновагу корабля під час шторму). Під «компасом» він розумів систему адаптивних управлінських заходів, що реалізуються на засадах наукового експериментування та спрямовані на коригування стратегічного курсу відповідно до змін зовнішнього середовища. «Гіроскоп», своєю чергою, символізує механізм стабілізації системи, що проявляється через керований рівень внутрішніх суперечностей, які запобігають надмірним відхиленням компанії від обраної траєкторії розвитку та підтримує її функціональну рівновагу [3]. Інтерпретуючи сказане, Кай Лі пояснює як «гіроскоп» (у контексті бізнесу – це внутрішні корпоративні стандарти, цінності, інституційна стабільність, корпоративне навчання – авт) допомагає бізнесу виживати і зберігати рівновагу, поки «компас» (постійний інноваційний пошук, експериментування) шукає вихід із хаосу, яким власне й характеризується світ BANI. Таким чином, за визначенням Кая Лі, адаптивне управління в умовах нелінійності та високого рівня ентропії для формування та реалізації ефективної бізнес-стратегії має поєднувати в собі «компас» та «гіроскоп».

Хоча адаптивне управління є одним із основних у BANI-світі, сучасна економічна думка та практика менеджменту пропонують низку інших стратегічних

парадигм, які фокусуються на гнучкості, резильєнтності, антикрихкості, екосистемності тощо.

Серед зазначених підходів особливе місце посідає стратегія гнучкості, започаткована на початку 90-их років XX ст. У 1991 р. група керівників із тринадцяти компаній США розробила стратегію, засновану на баченні майбутнього, для нових умов глобальної конкуренції. Намагаючись не стільки створити, скільки сформулювати національний консенсус, ця група заслухала понад 40 експертів та 150 представників корпорацій. Результати були опубліковані під назвою «Стратегія виробничого підприємства 21 століття». Так народилася концепція гнучкого виробничого підприємства, де гнучкість визначена як єдина найважливіша характеристика, якою повинно володіти підприємство, вступаючи у XXI ст. Гнучкість дозволяє бізнесу процвітати в умовах постійних і непередбачуваних змін [4].

Із суто виробничого поняття в управлінську філософію гнучкість трансформувалася завдяки появі Agile Manifesto (лютий, 2001 р.), сформульованого сімнадцятьма практиками – розробниками програмного забезпечення (ПЗ). Хоча маніфест створювався для IT-індустрії, 4 базові цінності (люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання плану) та 12 принципів заклали основу для нової управлінської парадигми, придатної для будь-якої сфери бізнесу, і призвели до появи концепції гнучкого управління [5].

Формування гнучкості як самостійної корпоративної стратегії зумовлене появою книги Іва Доза (Yves Doz) та М. Косонена (Mikko Kosonen) «Швидка стратегія: як стратегічна гнучкість допоможе вам залишатися попереду конкурентів» (2008 р.) [6]. Автори запропонували поняття стратегічної гнучкості, визначивши її через тріаду взаємопов'язаних аспектів: стратегічної чутливості, лідерства та плинності ресурсів. Ця концепція дала змогу бізнес-структурам не лише адаптуватися до ринкових змін, але й, що більш важливо, превентивно трансформувати свої бізнес-моделі без втрат частки ринку.

Таким чином, пропонуючи механізми виживання бізнесу в умовах зростаючої нелінійності, стратегія гнучкості стала логічним попередником пізніших управлінських концепцій, зокрема, стратегій резильєнтності та антикрихкості.

Додатковим концептуальним інструментом забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах зростаючої ентропії і хаосу є теорія динамічних спроможностей (Dynamic Capabilities) Девіда Тіса (David Teece) [7]. Її сутність полягає у формуванні стійких конкурентних переваг через тріаду механізмів: ідентифікацію сигналів середовища, капіталізацію можливостей і безперервну реконфігурацію наявних і доступних активів. У BANI-середовищі стратегічний успіх компанії зміщується в площину когнітивного навчання організації. За таких умов стратегія еволюціонує від лінійного плану до безперервного процесу організаційного навчання. Така логіка корелює з ідеями К. Лі щодо адаптивного управління, де управлінські рішення розглядаються як наукові гіпотези, а сама діяльність перетворюється на ітераційне навчання через досвід. Таким

чином, у хаотичному середовищі помилка перестає бути ознакою неефективності, стаючи необхідним елементом когнітивного оновлення організації, що дозволяє вчасно трансформувати бізнес-модель відповідно до нелінійних викликів.

Водночас варто відмітити, що модель Д. Тіса в контексті безперервного навчання підводить до формування ґрунтовнішої концепції – резильєнтності (життєстійкості) бізнесу. Ця теорія зміщує фокус із процесу адаптації на кінцеву здатність системи поглинати шоки та відновлюватися, трансформуючи організаційну гнучкість у довгострокову стратегічну стійкість.

Вагомий внесок у теорію резильєнтності зробили А. Золлі (Andrew Zolli) та М. Хілі (Marie Healy). У своїй праці «Резильєнтність: чому речі відскакують назад» (“Resilience: Why Things Bounce Back”) [8], яка охоплює аналіз економічних, екологічних та соціальних систем у якості механізму забезпечення резильєнтності вчені використали концепцію «ефект відскоку» (Bounce Back) – за якої система не руйнується після шоку, а повертається до попереднього стабільного стану, як правило через трансформацію. Тобто, вчені розглядають резильєнтність не стільки як здатність системи чинити опір несприятливим зовнішнім впливам (статичну міцність), а як динамічну спроможність зберігати цілісність в епоху турбулентності і хаосу. Для бізнесу це означає зміну пріоритетів у побудові системи стратегічного планування та управління: перехід від парадигми статичної захищеності, яка робить його «крихким», до розбудови адаптивної архітектури, що ґрунтується на високій гнучкості взаємозв'язків і бізнесу в цілому.

Значну увагу А. Золлі та М. Хілі приділяють людському фактору, стверджуючи, що виживання в епоху турбулентності і хаосу залежить від здатності персоналу до швидкої ідентифікації ситуації, зокрема прихованих закономірностей, а також оперативного прийняття стратегічних рішень в умовах інформаційної асиметрії та відсутності цілісного бачення ринкової кон'юнктури.

У той же час, сама лише здатність системи до повернення до початкового стану (ефект відскоку), хоч і є критично важливою, але вона все ще залишає бізнес-організацію у межах парадигми захисту. Наступним кроком у подоланні хаосу є теорія антикрихкості, яка виводить розуміння життєздатності бізнесу на якісно новий рівень. Фундатором та ідейним натхненником цієї стратегії є відомий науковий і бізнес-спільноті Насім Талеб (Nassim Taleb). У 2007 у своїй праці «Чорний лебідь» [9] Н. Талеб увів поняття непередбачуваних подій («чорних лебедів»), які можуть мати колосальні наслідки для бізнесу, але які неможливо спрогнозувати на основі минулого досвіду. Лише після того, як вони сталися, люди придумують їх логічне пояснення, створюючи ілюзію розуміння світу. В іншій відомій праці «Антикрихкість» [10] вчений практично вперше вводить поняття «антикрихкості», трактуючи його як здатність системи вигравати від потрясінь, випадковості та нестабільності. Запропонована ним концептуальна модель тріади дає змогу класифікувати суб'єктів господарювання за ступенем їх вразливості до нелінійних шоків BANI-світу: крихкі системи (бояться хаосу і помилок); стійкі (чинять опір хаосу, але самі при цьому не змінюються); антикрихкі (вико-

ристовують хаос як шанс для розвитку). Прикладом антикрихкої системи є авіація, яка стає безпечнішою після кожної аварії. Автор доводить, що в нелінійному середовищі виживання забезпечується не опором змінам, а здатністю системи до самовдосконалення через стресові фактори. У цьому контексті Н. Талеб закликає припинити витрачати обмежені ресурси на спроби передбачення майбутнього, на побудову прогнозів на основі екстраполяції показників, натомість спрямувавши їх на підготовку бізнесу до екстремальних подій.

У праці «Антикрихкість» [10] Н. Талеб запропонував практичний інструментарій для виживання бізнесу в умовах нової реальності. Його перехід від концепції виживання до антикрихкості можна вважати методологічним ключем до формування стратегій, де нелінійність сприймається не як загроза, а як джерело нових конкурентних переваг. Таким чином, антикрихкість є наступною в сучасній ієрархії стратегій розвитку. У той час як адаптивне управління забезпечує реактивне пристосування бізнес-системи до змін, а гнучкість гарантує швидкість та ресурсну ефективність такої адаптації, концепція антикрихкості формує стратегічну архітектуру, яка не просто витримує хаос, а використовує його як ресурс для подальшого розвитку.

Однак, якщо Н. Талеб заклав теоретичні підвалини антикрихкості, то її практичну імплементацію в систему сучасного управління забезпечив Юрген Аппело (Jurgen Appelo). Вчений доводить, що шлях до антикрихкості пролягає через децентралізацію та делегування повноважень: чим більшою автономією наділені окремі команди (т.з. Agile-групи), тим швидше система вчиться на локальних помилках, не ставлячи під загрозу цілісність усієї структури [11].

Таким чином, антикрихкість в системі управління трансформується із абстрактної стійкості у конкретний набір практик: а) впровадження «безпечних невдач»; б) стимулювання внутрішньої самоорганізації; постійне розширення компетентностей персоналу. Це дозволяє бізнесу не просто адаптуватися до викликів BANI-світу, а використовувати кожен деструктивний сигнал як імпульс для внутрішньої реконфігурації та інноваційного стрибка.

Водночас, варто відмітити, що в умовах BANI-реальності такі внутрішні характеристики як адаптивність, гнучкість, резильєнтність та антикрихкість мають свої межі для компанії, яка автономно працює на ринку, незалежно від її розмірів і масштабів функціонування. Натомість вищий рівень стратегічної стійкості забезпечує екосистемний підхід завдяки мережевій синергії. З огляду на це, стратегія бізнес-екосистем стає логічною відповіддю на системні виклики сучасності.

У науковий вжиток термін «бізнес-екосистема» вперше ввів Джеймс Ф. Мур (James F. Moore, США), який запропонував замінити галузеву парадигму сприйняття бізнес-середовища на екосистемну. Його концепція ґрунтується на припущенні, що компанії функціонують не як ізольовані одиниці певної галузі, а як взаємозалежні елементи мультигалузевої спільноти. Використовуючи біологічну метафору, вчений аргументував: бізнес-екосистеми еволюціонують з часом, що безпосередньо детермінує їх стратегії інноваційної активності, механізми колаборації та характер конкурентної боротьби. Зокрема, у роботі «Хижаки і жертви.

Нова екологія конкуренції» Джеймс Ф. Мур визначив «бізнес-екосистему» як економічну спільноту гетерогенних «організмів», тобто різноманітних суб'єктів, що перебувають у процесі коеволюції, набуваючи якісно нових ціннісних характеристик через синергію взаємодії та конкуренції [12]. Бізнес-екосистема дає змогу компаніям координувати зусилля для розробки і впровадження інновацій, виробництва нових товарів та послуг, виведення їх на ринок, і навіть завоювання домінуючих позицій. Новаторство вченого полягає в обґрунтуванні нерозривного взаємозв'язку конкуренції, еволюції та кооперації [13]. У своїй наступній праці «Бізнес-екосистеми та погляд з позиції компанії» Дж. Мур довів, що циклічність коеволюції учасників бізнес-екосистеми є головним драйвером інноваційного поступу [14, р. 33]. Важливо зауважити, що з тих пір було запропоновано багато визначень екосистеми, які підкреслюють різні її аспекти, але вони не завжди є повністю сумісними.

Науковий підхід Дж. Мура був доповнений концепцією «co-opetition» (cooperation + competition), що в буквальному перекладі означає «конкурентна взаємодія». Її авторами є американські дослідники А. Брандербурґер та Б. Налебуфф [15], які довели, що в сучасних умовах конкуренція і кооперація не є взаємовиключними поняттями, а діалектично поєднаними процесами. Вони аргументують, що успіх компанії як учасника бізнес-екосистеми залежить від того, як вона балансує між конкуренцією за частку ринку та співпрацею для збільшення самого ринку.

На зламі тисячоліть фундаментальний внесок у розвиток теорії екосистем зробив Р. Дуетн Айленд (R. Duane Ireland) у співавторстві з іншими вченими. На

відміну від Дж. Мура, який в теорію бізнес-екосистем закрив біологічну аналогію, Р. Дуетн Айленд перевів її в площину ресурсного управління та спільного створення цінності [16]. Згідно з Р.Д. Айлендом, ефективність бізнесу в нелінійному середовищі визначається не лише внутрішнім потенціалом, а й здатністю до синергетичної взаємодії з іншими учасниками ринку. Це забезпечує компаніям можливості для формування колективної антикрихкості, що є критично важливим для виживання у BANI-світі.

Підводячи підсумки проведеного аналізу, узагальнимо їх у вигляді табл. 1.

Таким чином, можемо констатувати, що в умовах BANI-світу жодна із концепцій не є самодостатньою. Сучасне стратегування потребує гібридного підходу. Водночас екосистемна взаємодія масштабує індивідуальну адаптивність до рівня колективної антикрихкості.

Висновки. Хоча адаптаційна стратегія, стратегії гнучкості, резильєнтності та антикрихкості нерідко вживаються як синонімічні, вони мають різну «глибину» реакції на зміни та по-різному розташовуються в ієрархії розвитку бізнесу. У той час як адаптивне управління забезпечує реактивне підлаштування системи до змін, а стратегія гнучкості гарантує швидкість та ресурсну ефективність такої адаптації, концепція антикрихкості формує стратегічну архітектуру, здатну трансформувати деструктивні чинники хаосу в ресурс для експоненційного розвитку. Проведений короткий аналіз зазначених концепцій приходить до висновку, що сучасним «компасом» бізнесу є динамічні спроможності, а його «гіроскопом» – екосистемна резильєнтність.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних концепцій життєздатності бізнесу в умовах BANI-реальності

Концепція/ автор	Основний внесок	Обмеженість дії в умовах хаосу	Інструменти виживання	Стратегічний результат для бізнесу
Адаптивне управління/ Кай Лі, К. Голлінг	Висока швидкість реакції через безперервне коригування дій	Реактивність: дія відбувається за наслідками подій	Протидія крихкості (В): Ітераційні цикли, управлінські гіпотези, зворотний зв'язок	Операційне виживання та мінімізація втрат від змін
Гнучке управління/ Ів Доз, М. Косонен	Максимальна швидкість реагування на зміни пріоритетів	Труднощі в масштабуванні на рівень усієї корпорації; ризик хаотизації процесів.	Протидія тривожності: спринти, крос-функціональні команди, Kanban, Scrum, ітераційна доставка цінності	Висока швидкість та гнучкість внутрішніх процесів
Динамічні спроможності/ Д.Тісс	Системна здатність до трансформації активів та бізнес-моделей	Необхідність високого рівня когнітивного ресурсу та інвестицій	Протидія нелінійності: відчуття, захоплення, трансформація	Стійка конкурентна перевага через «випереджальне оновлення»
Резильєнтність/ А. Золлі, М. Хілі	Здатність системи поглинати шоки та відновлюватися (ефект відскоку)	Орієнтація на повернення до попереднього стану, що не завжди можливо в BANI-світі	Протидія тривожності: децентралізація, гнучкість зв'язків, психологічна стійкість персоналу	Збереження цілісності бізнес-системи після екстремальних криз
Антикрихкість / Н. Таліб	Здатність ставати сильнішими під впливом стресорів і помилок	Висока вартість «надлишковості» ресурсів; складність культурної адаптації	Протидія незрозумілості: стратегія «штанги», використання опціонності, прихильність до волатильності	Еволюційне самовдосконалення та отримання вигоди з хаосу
Бізнес-екосистеми / Дж. Мур, Р. Д. Айленд	Колективна стійкість через мережеву синергію та розподіл ринків	Складність координації партнерів та ризик втрати автономії	Синтез усіх чинників: цифрові платформи, спільне створення цінності, оркестрація ресурсів	Масштабування антикрихкості та колективне домінування на ринку

Джерело: складено авторами

Бібліографічний список:

1. Cascio, J. Facing the age of chaos. Medium. 2020, April 29. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51>
2. Holling, C. S. (Ed.). Adaptive environmental assessment and management. Wiley. 1978. URL: <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/823/1/XB-78-103.pdf>
3. Kai N. Lee. Compass and Gyroscope Integrating Science and Politics for the Environment. [Island Press, 1993. P. 255.
4. Dove R., Nagel R. The 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy or What Is All This Talk About Agility? 1991. URL: https://www.academia.edu/22216161/21st_Century_Manufacturing_Enterprise_Strategy_an_Industry_led_View
5. Основні принципи Agile-маніфесту. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
6. Doz, Yves L, Kosonen Mikko. Fast strategy : how strategic agility will help you stay ahead of the game. URL: https://books.google.com.ua/books?id=AoX0xT-09oQC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. № 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
8. Zolli A., Healy M. Resilience: Why Things Bounce Back. Simon & Schuster, 2013. P. 336.
9. Талеб Н. Чорний лебиль. / пер. з англ. М. Климчука. Київ : Наш формат. 2025. 392 с.
10. Талеб Н. Н. Антикрихість: як отримати вигоду з хаосу / пер. з англ. М. Климчука. Київ : Наш Формат, 2018. 408 с.
11. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 448 с.
12. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. 1993. May-June. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-andprey-a-new-ecology-of-competition>
13. Moore J. F. The Death of Competition. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
14. Moore J. F. Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. 2006. № 51 (1). Pp. 31–75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>
15. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. New York : Doubleday, 1996. 105 p.
16. Ireland R. D., Hitt M. A., Camp S. M., & Sexton D. L. Integrating resources and strategic alliances to achieve competitive advantage. *Journal of Management*, 2001. № 27 (6), pp. 659–676.

References:

1. Cascio, J. (2020, April 29). Facing the age of chaos. Medium. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51>
2. Holling, C. S. (Ed.). (1978). Adaptive environmental assessment and management. Wiley. Available at: <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/823/1/XB-78-103.pdf>
3. Kai N. Lee. (1993) Compass and Gyroscope Integrating Science and Politics for the Environment. Island Press, P. 255.
4. Dove R., Nagel R. (1991) The 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy or What Is All This Talk About Agility? Available at: https://www.academia.edu/22216161/21st_Century_Manufacturing_Enterprise_Strategy_an_Industry_led_View
5. Osnovni pryntsypy Agile-manifestu. (2001). Available at: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
6. Doz, Yves L, Kosonen Mikko. Fast strategy : how strategic agility will help you stay ahead of the game. Available at: https://books.google.com.ua/books?id=AoX0xT-09oQC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. Teece D. J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28. No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
8. Zolli A., Healy M. (2013) Resilience: Why Things Bounce Back. Simon & Schuster, p. 336.
9. Taleb N. (2025) Chornyi lebil. / per. z anhl. M. Klymchuka. Kyiv : Nash format. 392 s.
10. Taleb N. N. (2018). Antykrykhkist: yak otrymaty vyhodu z khaosu / per. z anhl. M. Klymchuka. Kyiv : Nash Format, 408 s.
11. Appelo Yu. (2019). Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy. Kharkiv : Ranok : Fabula, 448 s.
12. Moore J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. May-June. Available at: <https://hbr.org/1993/05/predators-andprey-a-new-ecology-of-competition>
13. Moore J. F. (1996). The Death of Competition. New York : Harper Business, 297 p.
14. Moore J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. No. 51 (1). P. 31–75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>
15. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. (1996) Co-opetition. New York : Doubleday, 105 p.
16. Ireland R. D., Hitt M. A., Camp S. M., & Sexton D. L. (2001). Integrating resources and strategic alliances to achieve competitive advantage. *Journal of Management*, no. 27 (6), pp. 659–676.

Дата надходження статті: 30.03.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 657:336.74

JEL E40, G23, H26, K34, M41, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-30>**Чижиков В.В.**керуючий партнер,
ТОВ «А1 Консалтинг»;

аспірант,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3968-0991>**Volodymyr Chyzhykov**

LLC “A1 Consulting”;

State Tax University

КЛАСИФІКАЦІЯ КРИПТОАКТИВІВ ТА ОПЕРАЦІЙ З НИМИ: ПОБУДОВА МАТРИЦІ ВІДПОВІДНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОДАТКОВОГО АНАЛІЗУ

CLASSIFICATION OF CRYPTO-ASSETS AND RELATED TRANSACTIONS: BUILDING A COMPLIANCE MATRIX AS A TAX ANALYSIS TOOL

Анотація. Розвиток ринку цифрових активів потребує системних інструментів для аналізу податкових наслідків операцій з криптоактивами. Метою статті є розробка комплексної класифікації криптоактивів та операцій з ними на основі міжнародних регуляторних рамок (MiCA, FATF, CARF, IMF, IFRS, OOH) та побудова концепції матриці відповідності як аналітичного інструменту податкового аналізу. Дослідження базується на порівняльному аналізі міжнародних регуляторних документів, структурній систематизації та матричному моделюванні. Запропоновано багаторівневу класифікацію, що включає сім категорій криптоактивів та одинадцять груп операцій. На перетині відповідних категорій побудовано матрицю відповідності, яка дозволяє ідентифікувати операційний профіль кожного виду криптоактиву та виявити зони регуляторної невизначеності. Матриця є відправною точкою для побудови податкової матриці з конкретними режимами оподаткування.

Ключові слова: криптоактиви, матриця відповідності, оподаткування, MiCA, CARF, FATF, DeFi, NFT.

Abstract. Introduction. The rapid proliferation of blockchain-based financial instruments has outpaced the capacity of existing tax frameworks to classify and assess the diverse universe of crypto-assets and associated transactions. While international bodies such as the OECD, FATF, and the European Union have each proposed regulatory taxonomies, no unified analytical structure exists that systematically maps asset types to transaction types for tax purposes. This gap hinders consistent policy design and creates opportunities for regulatory arbitrage across jurisdictions. **Purpose.** This paper aims to develop a multi-level classification of crypto-assets and a comprehensive taxonomy of crypto-asset transactions grounded in international regulatory standards, and to introduce the concept of a compliance matrix that cross-references these two dimensions as a structured tool for tax analysis. **Methods.** The study employs comparative regulatory analysis across six major international frameworks (MiCA, FATF, CARF, IMF, IFRS, UN Toolkit), structural systematization based on economic function, ownership rights, value derivation, and regulatory status, and matrix modelling to produce the asset–transaction intersection. **Results.** The research yields a seven-category asset taxonomy encompassing over thirty subcategories and an eleven-group transaction classification covering more than fifty distinct operation types. Their intersection generates over 1 500 asset–transaction cells, each assigned a ternary applicability value. Analysis of the matrix reveals that native cryptocurrencies exhibit the broadest operational profile, whereas CBDCs and Soulbound Tokens occupy narrow functional niches. A substantial proportion of conditionally applicable cells highlights persistent regulatory uncertainty, particularly in DeFi lending, yield farming, and NFT royalties. **Conclusion.** The compliance matrix constitutes the minimum viable structure required for systematic tax assessment of digital assets. It shifts the analytical paradigm from ad hoc evaluation of individual transactions toward a comprehensive tax map of the crypto-asset market. The matrix is designed as a stepping stone toward a full tax matrix in which each cell receives a jurisdiction-specific tax treatment across VAT, corporate income tax, personal income tax, and CARF reporting obligations. The author proposes that a staged approach – from classification to compliance matrix to tax matrix – offers the most methodologically sound path toward a coherent international tax policy for digital assets.

Keywords: crypto-assets, compliance matrix, taxation, MiCA, CARF, FATF, DeFi, NFT.

Постановка проблеми. У попередньому дослідженні автора [1] ринок цифрових активів було визначено як економічну екосистему, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: учасників, типів цифрових активів та транзакцій, що їх пов'язують. Було встановлено, що кожен компонент створює потенційно оподатковувані події, які не охоплюються тривіальними методами оподаткування. Однак для переходу від концептуального визначення ринку до предмет-

ного податкового аналізу необхідний формалізований інструмент, що дозволяє систематично зіставити різноманітність криптоактивів з різноманітністю операцій з ними. Складність полягає в тому, що різні міжнародні організації та регулятори використовують різні підходи до класифікації: Регламент ЄС MiCA [2] виділяє три категорії токенів, FATF [3] оперує поняттям «віртуальний актив», CARF ОЕСР [4] вводить поняття «визначений криптоактив» (Relevant Crypto-Asset), а ООХ у

своєму Toolkit [5] пропонує функціональний підхід до класифікації. Відсутність єдиної таксономії перешкоджає послідовному податковому аналізу та створює ризики регуляторного арбітражу [6; 7].

Аналогічна проблема існує й щодо класифікації операцій: CARF визначає лише три типи звітних транзакцій [4], тоді як реальний спектр операцій з криптоактивами значно ширший і включає DeFi-операції, NFT-транзакції, операції зберігання та кастодії, безоплатні передачі, тощо [6; 8; 9]. Для забезпечення повноти податкового аналізу необхідна всеохоплююча класифікація, що покриває повний життєвий цикл криптоактивів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання класифікації криптоактивів для регуляторних та податкових цілей активно досліджуються в сучасних наукових дослідженнях. Колективом авторів: Ankenbrand T., Bieri D., Cortivo R., Hoehener J., Hardjono T. запропоновано комплексну таксономію криптоактивів, засновану на функціональних та технологічних критеріях, підкреслюючи необхідність послідовної категоризації для різних правових доменів [10]. Вчені Catalini, C. та Gans, J.S. пояснили, як блокчейн змінює витрати на верифікацію та мережеву взаємодію, що підтримує функціонально-орієнтовані таксономії [11]. Davidson S. та співавтори [12] аналізують блокчейн як інституціональну технологію, виділяючи права управління та мережеві ефекти як податково-релевантні характеристики.

У дослідженні присвяченій юридичній перспективі Finck [13] визначає взаємодію між правом ЄС та розподіленими реєстрами, підкреслюючи, що класифікація токенів повинна бути інтероперабельною з режимами захисту споживачів, конфіденційності та фінансових ринків. Автор Zetzsche та ін. [14] аналізують залишкові прогалини MiCA, зокрема для DeFi, стейкінгу та кастодії. Arner, Barberis та Buckley [15] пояснюють еволюцію технологічно нейтральних правил та регуляторних інструментів поряд з програмованими фінансами. У сфері оподаткування Parsons [6] з IBFD запропонував основи глобально-координованого принципу до оподаткування криптоактивних транзакцій, систематизувавши підходи до ПДВ та податку на прибуток для різних видів діяльності. Автор Misra [8] розробив комплексний посібник з податкової політики для криптоактивів, що охоплює весь спектр операцій. Sutherland [16] аргументував, що винагороди за блоки не повинні розглядатися як негайний дохід, а оподатковуватися при вибутті. В своєму дослідженні Christians [17] концептуалізувала протокольне фінансування як «податкоподібне» у криптосистемах. Oei та Ring [18] зв'язали криптозвітність, мобільність даних та міжнародне співробітництво з практичним адмініструванням будь-якої класифікації.

Marian [19] сформулював ранню концепцію криптовалют як потенційних «супер-податкових гаваней», що підкреслило проблеми правозастосування та інформаційних асиметрій. Автори Avi-Yonah та Salaimi [20] запропонували рамку оподаткування криптовалют на основі їх життєвого циклу. ОЕСР [7] та МВФ [9] здійснили комплексні огляди податкових підходів різних юрисдикцій, виявивши стійкі прогалини для DeFi, стейкінгу та airdrops.

Разом з тим, існуючі дослідження, як правило, зосереджуються або на класифікації активів, або на аналізі окремих видів операцій. Системний інструмент, що зіставляє повний спектр криптоактивів із повним спектром операцій у єдиній аналітичній структурі, в літературі не представлений. Саме цю прогалину покликана заповнити дана стаття.

Метою статті є: розробка комплексної багаторівневої класифікації криптоактивів на основі синтезу міжнародних регуляторних рамок; побудова всеохоплюючої класифікації операцій з криптоактивами, що покриває їхній повний життєвий цикл; формулювання концепції матриці відповідності «вид криптоактиву × тип операції» як аналітичного інструменту для системного податкового аналізу.

Методи дослідження. У дослідженні використовуються порівняльний аналіз нормативно-правових баз шести основних міжнародних механізмів (MiCA, FATF, CARF, МВФ, МСФЗ, Інструментарій ООН), структурна систематизація на основі економічної функції, прав власності, визначення вартості та нормативно-правового статусу, а також матричне моделювання для визначення перетину активів і транзакцій.

Виклад основного матеріалу дослідження.
Класифікація видів криптоактивів: методологічні засади. Побудова класифікації криптоактивів базується на синтезі підходів, представлених у ключових міжнародних документах. Регламент MiCA [2] визначає три основні категорії: токени електронних грошей (EMT), токени, забезпечені активами (ART), та інші криптоактиви (“catch-all” категорія, що включає утилітарні токени). FATF [3] використовує широке поняття «віртуальний актив» (VA) – цифрове представлення вартості, яке може використовуватися для платежів, інвестицій або передачі вартості. CARF [4] оперує терміном «визначений криптоактив» (Relevant Crypto-Asset), виключаючи CBDC та певні електронні гроші зі сфери звітності. Рішення Комітету з інтерпретацій МСФЗ [21] класифікує криптовалюти як нематеріальні активи (IAS 38) або запаси (IAS 2), відмовляючи їм у статусі грошових коштів чи фінансових активів. Toolkit ООН [5] та робочі документи МВФ [9] пропонують функціональний підхід, що враховує економічну суть активу.

На основі синтезу зазначених підходів розроблено багаторівневу класифікацію, яка враховує чотири ключові критерії: (а) економічну функцію активу; (б) права та зобов'язання власника; (в) спосіб деривації вартості; (г) регуляторний статус. Класифікація включає сім основних категорій, кожна з яких поділяється на підкатегорії (таблиця 1).

Наведена класифікація вирізняється серед існуючих підходів за кількома параметрами. По-перше, вона є багаторівневою: 7 категорій верхнього рівня деталізуються у 30+ підкатегорій. По-друге, вона є мультикритеріальною: кожна категорія визначається за чотирма критеріями одночасно. По-третє, вона є регуляторно маркованою: кожна підкатегорія прив'язана до конкретних регуляторних рамок. Такий підхід дозволяє використовувати класифікацію як «вісь Y» матриці відповідності [1; 10].

Класифікація операцій з криптоактивами. Другою «віссю» матриці є класифікація операцій. Для цілей CARF [4] звітними є три типи транзакцій: обмін

Таблиця 1

Класифікація видів криптоактивів

Код	Категорія / підкатегорія	Ключова характеристика	Регуляторний статус / джерело
1.	Платіжні токени		
1.1	Традиційні криптовалюти (BTC, LTC)	Засіб обміну, децентралізовані, без забезпечення	HMA за IAS 38 [21]; VA за FATF [3]
1.2.1	EMT-стейблкоїни (USDC, USDT)	Прив'язка до 1 фіатної валюти	MiCA Розділ IV [2]; SEMP за CARF [4]
1.2.2	ART-стейблкоїни (PAX, DAI)	Прив'язка до кількох активів	MiCA Розділ III [2]; CARF [4]
1.2.3	Алгоритмічні стейблкоїни	Стабільність через алгоритм	Підвищений ризик депегу [9]
1.3	CBDC	Цифрова фіатна валюта центрального банку	Виключені з MiCA [2] та CARF [4]
1.4	AEC (XMR, ZEC)	Підвищена анонімність	Фактор ризику ML/TF за FATF [3]
2.1	Пайові токени	Частка у власності, дивіденди	Аналог акцій; UN Toolkit [5]
2.2	Боргові токени	Боргове зобов'язання	IFRS 9 [21]; аналог облигацій
2.3	Гібридні токени	Комбінація функцій	Множинність режимів [6; 10]
2.4	Деривативні токени	Похідна від базового активу	CARF поширюється на деривативи [4]
2.5	Токенізовані ФІ	Традиційний ФІ на блокчейні	Виключені з MiCA (MiFID II) [2]
3.	Утилітарні токени		
3.1	Токени доступу до платформи	Доступ до платформи/послуг	MiCA «інші криптоактиви» [2]
3.2	Ваучерні токени	Передоплата за товари/послуги	IFRS 15 [21]; MiCA [2]
3.3	Токени компонентів продукту	Невід'ємна частина продукту	Функціональна класифікація [10]
3.4	Токени управління	Право голосу в протоколі/DAO	Часто гібридні [6; 8]
4.	NFT		
4.1	Колекційні / художні NFT	Унікальний цифровий актив	Виключення MiCA за умовою [2]
4.2	Ігрові NFT	Віртуальні ігрові об'єкти	CARF охоплює NFT [4]
4.3	Real-world asset NFT (фізичні активи)	Права на фізичні активи	Можливе регулювання як ЦП [14]
4.4	Фракціоновані NFT	Частка в NFT	Підпадають під MiCA [2]
5.	DeFi Токени		
5.1	LP-токени (ліквідності)	Частка в пулі ліквідності DEX	Прогалина MiCA [14]
5.2	Wrapped-токени	Міжблокчейн-представлення 1:1	CARF: окрема операція [4]
5.3	Reward / Yield токени (винагорода / прибуток)	Винагорода за DeFi-участь	Дохідна класифікація [8; 9]
5.4	Синтетичні токени	Відтворення вартості активу	Аналог деривативів [6; 14]
5.5	Collateral tokens (Токени застави)	Застава у DeFi-кредитуванні	Надмірне забезпечення [8]
6.	Забезпечені активами		
6.1	Викупні токени (PAXG)	Право на викуп базового активу	ART за MiCA [2]; CARF [4]
6.2	Невикупні	Експозиція без права викупу	Функціональний підхід [5; 10]
7.	Інші		
7.1	ICO/ITO/IDO токени	Механізм первинної емісії	VASP-діяльність за FATF [3]
7.2	DAO-токени	Участь в управлінні DAO	Governance + інвестиційна цінність [8]
7.3	Мем-токени (DOGE, SHIB)	Спекулятивний/культурний попит	VA за FATF [3]; CARF [4]
7.4	Soulbound Tokens (SBT)	Непередаємий токен ідентичності	Обмежений спектр операцій [10]

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 21]

криптоактивів на фіатну валюту, обмін криптоактивів на інші криптоактиви та перекази криптоактивів (включаючи звітні роздрібні платіжні операції). Однак реальний спектр операцій значно ширший. MiCA [2] регулює послуги зберігання, торгівлі, консультування, розміщення та управління портфелем. FATF [3] охоплює обмін, переказ, зберігання та участь у фінансових послугах ICO. Toolkit ООН [5] та робочі документи МВФ [9] аналізують майнінг, стейкінг, DeFi-операції, NFT-транзакції та безоплатні передачі. На основі синтезу зазначених джерел побудовано комплексну класифікацію, що охоплює повний життєвий цикл криптоактивів – від створення до припинення існування. Класифікація включає 11 груп операцій, кожна з яких поділяється на конкретні підвиди. Зведені характеристики наведено у таблиці 2.

Представлена класифікація охоплює 50+ видів операцій, згрупованих у 11 основних категорій. Вона покриває повний життєвий цикл криптоактивів та включає операції, які виходять за межі звітних транзакцій CARF, але є податково релевантними з точки зору ПДВ, податку на прибуток та ПДФО [1; 6; 7].

Матриця відповідності: концепція та аналітичний потенціал. Матриця відповідності «вид криптоактиву × тип операції» є аналітичним інструментом, що формується на перетині двох класифікацій, описаних вище. Її концепція ґрунтується на тому, що не всі операції є застосовними до всіх видів криптоактивів, а ступінь застосовності варіюється від повної (операція є природною та типовою для даного активу) до часткової або умовної (застосовність залежить від конкретного активу, юрисдикції або технологічної реалізації)

Таблиця 2

Класифікація операцій з криптоактивами

Група / вид операції	Характер операції	Статус за CARF / MiCA / FATF
I. Створення та емісія		
Майнінг (PoW)	Верифікація транзакцій з винагородою	Дохід при отриманні [7; 9]
Стейкінг / Форжинг (PoS)	Валідація з блокуванням активів	Категорія переказу за CARF [4]
ICO / ITO / IDO / IEO	Первинне розміщення токенів	VASP-діяльність за FATF [3]
Airdrop (Безоплатний розподіл токенів)	Безоплатний розподіл токенів	Вхідний переказ за CARF [4]
Хард-форк	Створення нового ланцюга/токена	Подія отримання активу [7; 8]
Мінтинг	Створення нового токена (зокрема NFT)	Створення активу [5; 8]
II. Обмінні операції		
Crypto-to-Fiat	Продаж/купівля за фіатну валюту	Звітна транзакція CARF [4]
Crypto-to-Crypto	Обмін одного криптоактиву на інший	Звітна транзакція CARF [4]
Оплата товарів/послуг	Криптоактив як засіб платежу	Приріст/збиток капіталу для платника [7]
ATM / OTC	Обмін через банкомати або позабіржово	RCASP за CARF [4]; VASP за FATF [3]
III. Перекази		
Wallet-to-Wallet	Переміщення між адресами	Звітний переказ за CARF [4]
P2P-переказ	Прямий переказ без посередника	Ризик AML/CFT за FATF [3]
Транскордонний	Переказ між юрисдикціями	“Travel rule” FATF Rec. 16 [3]
Роздрібний платіжний	Оплата продавцю через RCASP	Звітна операція CARF [4]
IV. Зберігання та кастодія		
Hot / Cold wallet	Зберігання з / без інтернет-доступу	Інфраструктурна операція [2]
Кастодіальне зберігання	Зберігання від імені клієнтів	Послуга класу 2 за MiCA [2]
V. DeFi-операції		
Lending / Borrowing (Кредитування/Запозичення)	Позика / запозичення через протоколи	Надмірне забезпечення [8; 9]
Надання ліквідності	Внесення активів у пул DEX	LP-токени як дохід [6; 8]
Yield Farming (Дохідний фармінг)	Переміщення між протоколами	Максимізація дохідності [8]
Flash Loans / Ліквідація	Миттєві позики; примусовий продаж	Специфічні DeFi-інструменти [14]
Wrapping / Bridging Обгортання / Міжмережове з'єднання	Крос-чейн конвертація	Окрема подія за CARF [4]
VI. Інвестиційні та торговельні		
Біржова торгівля	Купівля/продаж на CEX/DEX	Послуга класу 3 за MiCA [2]
Деривативи	Ф'ючерси, опціони, свопи	Фізичне постачання CARF [4]
Портфель / Ордери / Розміщення	Професійне управління	Послуги класу 1 за MiCA [2]
VII. Платіжні та розрахункові		
Оплата криптовалютою	Придбання товару/послуги	Подвійна подія: вибуття + дохід [7]
Зарплата в криптоактивах	Виплата винагороди	Дохід від трудової діяльності [5; 9]
Грошові перекази (Remittances)	Міжнародні перекази через крипто	P2P-ринок для переказів [3; 8]
VIII. Безоплатні операції		
Дарування / Благодійність / Спадкування	Безоплатна передача	Юрисдикційна специфіка [5; 7]
IX. Специфічні операції з NFT		
Мінтинг / Торгівля / Роялті / Розділення / Спалювання NFT	Повний цикл NFT	CARF охоплює NFT [4]; ПДВ невизначений [6; 22]
X. Комплаєнсні операції		
KYC / Звітність / “Travel Rule”	Регуляторні процедури	FATF Rec. 16 [3]; CARF [4]; MiCA [2]
XI. Інші операції		
Спалювання / Голосування / Делегування / Конфіскування / Консультування	Управління, правозастосування	MiCA послуга класу 1 [2]; FATF [3]

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 14; 22]

та до нульової (операція не є релевантною для даного типу активу) [1; 6].

Матриця будується за таким принципом: рядки відповідають 30+ підкатегоріям криптоактивів (від традиційних криптовалют до SBT); стовпці відповідають 50+ видам операцій (згрупованим у 11 категорій); кожна клітинка позначається одним із трьох символів: «✓» (операція повністю застосовна), «○» (операція частково або умовно застосовна) або порожня (опе-

рація не застосовна). Така структура дозволяє візуалізувати «операційний профіль» кожного виду криптоактиву – тобто повний спектр операцій, у яких даний актив може брати участь [8; 10].

Аналітичний потенціал матриці реалізується через кілька напрямів. По-перше, вона дозволяє ідентифікувати «операційну щільність»: кількість застосовних операцій для кожного виду активу. Традиційні криптовалюти (Bitcoin, Litecoin) мають максимальну опе-

раційну щільність – вони є застосовними практично до всіх типів операцій: від майнінгу та стейкінгу до DeFi, платежів, дарування та конфіскації [7; 8]. На протилежному полюсі знаходяться Soulbound Tokens (SBT), які за визначенням не можуть бути передані, продані або використані у більшості фінансових операцій, – їхній операційний профіль обмежується мінтингом, зберіганням та airdrop [10]. По-друге, матриця виявляє зони регуляторної невизначеності – клітинки з позначкою «○». Наприклад, стейкінг для EMT-стейблкоїнів є умовно застосовним: технічно окремі стейблкоїни можуть брати участь у стейкінг-подібних механізмах, однак це не є їхньою типовою функцією, а регуляторний статус такої операції залишається невизначеним [2; 9]. Аналогічно, торгівля деривативами для governance-токенів є умовно застосовною: деякі governance-токени торгуються на деривативних платформах, але їхня основна функція – управління, а не інвестиції [6; 14]. По-третє, матриця дозволяє виявити «білі плями» – комбінації актив–операція, де податковий режим взагалі не визначений жодним із існуючих міжнародних документів. Зокрема, DeFi-операції (yield farming, flash loans, ліквідації) для більшості видів токенів цінних паперів перебувають у такій зоні: MiCA не охоплює DeFi-протоколи повною мірою [14], CARF не деталізує ці операції [4], а FATF лише зазначає необхідність подальшого вивчення [3]. У таблиці 3 наведено фрагмент матриці відповідності (вибрані активи та операції).

Податкові імплікації матриці відповідності. Матриця відповідності набуває особливого значення у контексті оподаткування. Кожна клітинка з позначкою «✓» або «○» потенційно відповідає оподатковуваний події, яка потребує визначення: (а) чи виникає об'єкт ПДВ [6; 22; 23]; (б) чи визнається дохід для цілей податку на прибуток або ПДФО [7; 9; 20]; (в) який момент визнання (timing) та яка база оцінювання (valuation) [1; 8]; (г) чи підлягає операція звітності за CARF [4] або travel rule за FATF [3].

Рішення ЄСПЛ у справі Skatteverket v. David Hedqvist [22] встановило, що обмін фіатної валюти на Bitcoin є звільненим від ПДВ як фінансова послуга. Однак це рішення стосується лише обмінних операцій

із криптовалютами – стовпець «Crypto→Fiat» у матриці. Для інших комбінацій (наприклад, мінтинг NFT, стейкінг, yield farming) ПДВ-режим залишається невизначеним у більшості юрисдикцій [6; 23]. В дослідженнях De la Feria [23] та Kofler [24] сформовано ґрунтовну основу для аналізу ПДВ, однак специфічні питання DeFi та NFT потребують додаткового дослідження [22].

В контексті прибуткового оподаткування, матриця дозволяє ідентифікувати ключові відмінності. Для операцій зі стовпця «Майнінг» та «Стейкінг» постає питання, чи є отримана винагорода доходом у момент отримання (як стверджує більшість податкових адміністрацій) або при вибутті (як аргументує Sutherland [16]). Для стовпця «Airdrop» – чи є безоплатно отримані токени оподатковуваним доходом за ринковою вартістю при отриманні [7; 8; 20]. Для DeFi-стовпців (Lending, Liquidity, Yield Farming) – як кваліфікувати доходи від автоматизованих протоколів, де відсутній контрагент у традиційному розумінні [9; 14; 17].

Таким чином, повна матриця відповідності (30+ рядків × 50+ стовпців) генерує понад 1500 потенційних комбінацій «актив–операція», кожна з яких може вимагати окремого податкового аналізу. Саме ця масштабність підкреслює необхідність систематичного підходу замість “ad hoc” рішень для окремих випадків [1; 6; 8].

Висновки. На підставі проведеного дослідження сформульовано такі висновки: 1) Розроблена комплексна багаторівнева класифікація криптоактивів, що включає 7 основних категорій та 30+ підкатегорій, побудована на синтезі підходів MiCA, FATF, CARF, IMF, IFRS та Toolkit ООН. Класифікація базується на чотирьох критеріях: економічна функція, права власника, спосіб деривації вартості та регуляторний статус. Кожна підкатегорія маркована відповідним регуляторним статусом, що забезпечує «стикування» таксономії з конкретними правовими нормами. 2) Побудована всеохоплююча класифікація операцій з криптоактивами, що включає 11 груп та 50+ видів, покриваючи повний життєвий цикл активу – від створення (майнінг, мінтинг, ICO) через обіг (обмін, перекази, DeFi, торгівля) до припинення існування (спалювання) та правозастосування (конфіскація). Класифікація значно переви-

Таблиця 3

Фрагмент матриці відповідності (вибіркові активи та операції)

Вид криптоактиву	Майнінг	Стейкінг	C→Fiat	C→C	Кредитування	Ліквідність	NFT-мінт	Голосування	Конфіскація
BTC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	–	○	✓
EMT (USDC)	–	–	✓	✓	✓	✓	–	–	✓
CBDC	–	–	✓	–	–	–	–	–	✓
Equity token	–	–	✓	✓	○	–	–	✓	✓
Governance (UNI)	–	–	✓	✓	✓	✓	–	✓	✓
Колекційні NFT	–	–	✓	✓	○	–	✓	–	✓
LP-токен	–	–	✓	✓	✓	✓	–	–	✓
SBT	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Примітка: «✓» – повністю застосовна; «○» – частково/умовно; «–» – не застосовна. Як видно з фрагмента (таблиця 3), операційні профілі різних криптоактивів суттєво відрізняються. Bitcoin є «універсальним» активом із максимальною операційною щільністю. CBDC, навпаки, мають вкрай обмежений профіль: вони призначені для платежів та переказів, але не беруть участі у DeFi, обміні на інші криптоактиви або управлінні протоколами [2; 4]. SBT є крайнім випадком – їхня непередаваність виключає більшість операцій [10]. Governance-токени демонструють гібридний профіль: вони активно використовуються в DeFi та торгівлі, але їхня ключова функція – голосування – є унікальною серед фінансових інструментів [6; 8].

Джерело: складено автором на основі повної матриці відповідності [1–10]

щусь обсяг звітних транзакцій за CARF, забезпечуючи повноту аналізу для цілей ПДВ, податку на прибуток та ПДФО. 3) Обґрунтовано концепцію матриці відповідності «вид криптоактиву × тип операції» як мінімальної необхідної структури для системного податкового аналізу. Матриця забезпечує: ідентифікацію «операційного профілю» кожного виду криптоактиву; виявлення зон регуляторної невизначеності («○○»-позначки); виявлення «білих плям» у міжнародному регулюванні; кількісну оцінку масштабу податкових викликів (понад 1500 комбінацій «актив–операція»). 4) Аналіз матриці продемонстрував суттєві відмінності між операційними профілями різних криптоактивів. Традиційні криптовалюти мають максимальну «операційну щільність», тоді як CBDC, токенизовані фінансові

інструменти та SBT – значно обмежену. Ці відмінності безпосередньо впливають на податкові наслідки: актив із ширшим операційним профілем створює більше потенційних оподатковуваних подій та потребує ширшого спектру податкових правил.

Матриця відповідності є відправною точкою для подальшого дослідження – побудови повноцінної «податкової матриці», де кожна клітинка отримає конкретний податковий режим (ПДВ, податок на прибуток, ПДФО, звітність CARF) для конкретної юрисдикції. Такий поетапний підхід – від класифікації до матриці відповідності, від матриці відповідності до податкової матриці – є найбільш методологічно обґрунтованим шляхом до формування узгодженої міжнародної податкової політики щодо цифрових активів.

Бібліографічний список:

1. Chyzykhov V. Defining the Digital Asset Market and Its Tax Implications. *Український економічний часопис*. 2025. Vol. 10. P. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-20>
2. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets (MiCA). *Official Journal of the European Union*, L 150, 9.6.2023.
3. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. Paris: FATF, 2021.
4. Crypto-Asset Reporting Framework and Amendments to the Common Reporting Standard (CARF). Paris: OECD Publishing, 2022.
5. Toolkit for the Evaluation of Crypto Tax Risks. New York: United Nations, 2025.
6. Parsons S. Taxing Crypto-Asset Transactions: Foundations for a Globally Coordinated Approach. IBFD, 2023.
7. Taxing Virtual Currencies: An Overview of Tax Treatments and Emerging Tax Policy Issues. Paris: OECD Publishing, 2020.
8. Misra A. Tax Policy Handbook for Crypto Assets. arXiv preprint arXiv:2403.2024. № 15074. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.15074>
9. Taxing Cryptocurrencies. Working Paper WP/23/144. Washington, DC: International Monetary Fund, 2023.
10. Ankenbrand T., Bieri D., Cortivo R., Hoehener J., Hardjono T. Proposal for a Comprehensive (Crypto) Asset Taxonomy. arXiv preprint arXiv:2007.2020. № 11877. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.11877>
11. Catalini C., Gans J.S. Some Simple Economics of the Blockchain. *NBER Working Paper*. 2016, rev. 2019. № 22952. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2874598>
12. Davidson S., De Filippi P., Potts J. Economics of Blockchain. *SSRN Working Paper*. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2744751>
13. Finck M. Blockchain Regulation and Governance in Europe. *Cambridge University Press*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108609708>
14. Zetzsche D.A., Arner D.W., Buckley R.P. Decentralized Finance (DeFi). *Journal of Financial Regulation*. 2020. Vol. 6. P. 172–203. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3539194>
15. Arner D.W., Barberis J., Buckley R.P. FinTech, RegTech, and the Reconceptualization of Financial Regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*. 2017. Vol. 37, № 3. P. 371. URL: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol37/iss3/2>
16. Sutherland A. Cryptocurrency Economics and the Taxation of Block Rewards. *Tax Notes Federal*. 2019. 165 Tax Notes 749 & 953. URL: <https://ssrn.com/abstract=3466796>
17. Christians A. Tax Cryptographia: Exploring the Fiscal Design of Cryptocurrencies. *McGill Law Journal*. 2019. Vol. 64, № 4. P. 683–706.
18. Oei S.-Y., Ring D.M. When Data Comes Home: Next Steps in International Taxation's Information Revolution. *McGill Law Journal*. 2019. Vol. 64, № 4. URL: https://scholarship.law.duke.edu/faculty_scholarship/4232
19. Marian O. Are Cryptocurrencies “Super” Tax Havens? *Michigan Law Review First Impressions*. 2013. Vol. 112, P. 38. URL: https://repository.law.umich.edu/mlr_fi/vol112/iss1/2
20. Avi-Yonah R.S., Salaimi M. A New Framework for Taxing Cryptocurrencies. *The Tax Lawyer*. 2023. Vol. 77, № 1. P. 3–76. URL: <https://repository.law.umich.edu/facarticles/2931>
21. *Holdings of Cryptocurrencies – Agenda Decision*. London: IFRS Foundation, 2019.
22. Haddad Amari Z. The Legal Challenges of VAT on Bitcoin and NFTs in Light of EU Jurisprudence. *ResearchGate preprint*. 2025.
23. De la Feria R. EU VAT Principles as Interpretative Aids to EU VAT Rules. In: *Recent VAT Case Law of the CJEU*. Linde, 2015.
24. Kofler, G., Sinnig, J. Equalization Taxes and the EU's ‘Digital Services Tax’. *Intertax*. 2019. № 47 (2), P. 176–200. DOI: <https://doi.org/10.54648/taxi2019017>
25. *Step-by-Step Guide: Understanding and Implementing the Crypto-Asset Reporting Framework*. Paris: OECD Publishing, 2023.
26. Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA): A Comprehensive Guide for CASPs. KPMG, 2025.
27. 2025 Targeted Update on Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. Paris: FATF, 2025.
28. Alarcón Díaz L. The VAT Treatment of NFTs in the European Union. *International VAT Monitor (IBFD)*. 2023.
29. Budak T., Yılmaz G. Taxation of Virtual/Crypto Assets/Currencies. *Sosyoekonomi*. 2022. Vol. 30(52). P. 37–54. DOI: <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2022.02.03>

References:

1. Chyzykhov V. (2025) *Defining the Digital Asset Market and Its Tax Implications*. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 10, pp. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-20>
2. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets (MiCA). *Official Journal of the European Union*, L 150, 9.6.2023.
3. FATF (2021) *Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers*. Paris: FATF.
4. OECD (2022) *Crypto-Asset Reporting Framework and Amendments to the Common Reporting Standard (CARF)*. Paris: OECD Publishing.
5. United Nations (2025) *Toolkit for the Evaluation of Crypto Tax Risks*. New York: United Nations.
6. Parsons S. (2023) *Taxing Crypto-Asset Transactions: Foundations for a Globally Coordinated Approach*. IBFD, February 2023.
7. OECD (2020) *Taxing Virtual Currencies: An Overview of Tax Treatments and Emerging Tax Policy Issues*. Paris: OECD Publishing.
8. Misra A. (2024) *Tax Policy Handbook for Crypto Assets*. arXiv preprint arXiv:2403.15074. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.15074>
9. IMF (2023) *Taxing Cryptocurrencies*. Working Paper WP/23/144. Washington, DC: International Monetary Fund.
10. Ankenbrand T., Bieri D., Cortivo R., Hoehener J., Hardjono T. (2020) *Proposal for a Comprehensive (Crypto) Asset Taxonomy*. arXiv preprint arXiv:2007.11877. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.11877>
11. Catalini C., Gans J.S. (2016, rev. 2019) *Some Simple Economics of the Blockchain*. NBER Working Paper No. 22952. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2874598>
12. Davidson S., De Filippi P., Potts J. (2016) *Economics of Blockchain*. SSRN Working Paper. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2744751>
13. Finck M. (2019) *Blockchain Regulation and Governance in Europe*. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108609708>
14. Zetzsche D.A., Arner D.W., Buckley R.P. (2020) *Decentralized Finance (DeFi)*. *Journal of Financial Regulation*, vol. 6, pp. 172–203. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3539194>
15. Arner D.W., Barberis J., Buckley R.P. (2017) *FinTech, RegTech, and the Reconceptualization of Financial Regulation*. *Northwestern Journal of International Law & Business*, vol. 37, no. 3, p. 371. Available at: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol37/iss3/2>
16. Sutherland A. (2019) *Cryptocurrency Economics and the Taxation of Block Rewards*. *Tax Notes Federal*, 165 Tax Notes 749 & 953. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3466796>
17. Christians A. (2019) *Tax Cryptographia: Exploring the Fiscal Design of Cryptocurrencies*. *McGill Law Journal*, vol. 64, no. 4, pp. 683–706.
18. Oei S.-Y., Ring D.M. (2019) *When Data Comes Home: Next Steps in International Taxation's Information Revolution*. *McGill Law Journal*, vol. 64, no. 4. Available at: https://scholarship.law.duke.edu/faculty_scholarship/4232
19. Marian O. (2013) *Are Cryptocurrencies "Super" Tax Havens?* *Michigan Law Review First Impressions*, vol. 112, p. 38. Available at: https://repository.law.umich.edu/mlr_fi/vol112/iss1/2
20. Avi-Yonah R.S., Salaimi M. (2023) *A New Framework for Taxing Cryptocurrencies*. *The Tax Lawyer*, no. 77 (1), pp. 3–76. Available at: <https://repository.law.umich.edu/facarticles/2931>
21. IFRS Interpretations Committee (2019) *Holdings of Cryptocurrencies – Agenda Decision*. London: IFRS Foundation.
22. Haddad Amari Z. (2025) *The Legal Challenges of VAT on Bitcoin and NFTs in Light of EU Jurisprudence*. ResearchGate preprint.
23. De la Feria R. (2015) *EU VAT Principles as Interpretative Aids to EU VAT Rules*. In: *Recent VAT Case Law of the CJEU*. Linde.
24. Kofler, G., Sinnig, J. (2019). *Equalization Taxes and the EU's 'Digital Services Tax'*. *Intertax*, no. 47 (2), pp. 176–200. DOI: <https://doi.org/10.54648/taxi2019017>
25. OECD (2023) *Step-by-Step Guide: Understanding and Implementing the Crypto-Asset Reporting Framework*. Paris: OECD Publishing.
26. KPMG (2025) *Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA): A Comprehensive Guide for CASPs*.
27. FATF (2025) *2025 Targeted Update on Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers*. Paris: FATF.
28. Alarcón Díaz L. (2023) *The VAT Treatment of NFTs in the European Union*. *International VAT Monitor (IBFD)*.
29. Budak T., Yılmaz G. (2022) *Taxation of Virtual/Crypto Assets/Currencies*. *Sosyoekonomi*, vol. 30 (52), pp. 37–54. DOI: <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2022.02.03>

Дата надходження статті: 31.03.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 336.02

JEL H30

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-31>

Швабій К.І.

доктор економічних наук, професор,

Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4837-391X>

Kostiantyn Shvabii

State Tax University

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

THE KEY STATE TAX POLICY PROBLEMS UNDER CONDITIONS OF WAR

Анотація. У статті досліджено проблеми формування податкової політики держави в умовах війни та трансформації економіки. Проаналізовано ключові виклики функціонування податкової системи, зокрема зниження економічної активності, втрати бюджетних надходжень, необхідність фінансування оборонних потреб та підтримки бізнесу. Особливу увагу приділено ролі податкового адміністрування, цифровізації податкових процесів і зміцненню фінансової спроможності територіальних громад. Визначено напрями вдосконалення податкової політики, що передбачають підвищення ефективності адміністрування податків, розширення повноважень органів місцевого самоврядування та забезпечення стабільності доходів бюджету. Обґрунтовано, що модернізація податкової системи є важливою передумовою економічного відновлення держави та підвищення її фінансової стійкості в умовах воєнного часу.

Ключові слова: податкова політика; податкове адміністрування; спрощена система оподаткування; фіскальна децентралізація; місцеві податки; євроінтеграція; податкові реформи; бюджетна стійкість; відновлення економіки.

Abstract. Introduction. The article examines the key problems of forming and implementing state tax policy in Ukraine under conditions of full-scale war. The study emphasizes that the war has created significant economic challenges, including a reduction of the tax base, regional imbalances, destruction of infrastructure, and a growing need for financial resources to support national defense and recovery. In these circumstances, the role of tax policy becomes crucial for ensuring stable budget revenues and maintaining the functioning of the state. **Purpose.** The purpose of the article is to comprehensively highlight the main problems of the formation and implementation of the state's tax policy in wartime and to develop scientifically based recommendations for their solution. **Methods.** The following methods were used in the study: formal-dogmatic, systematization, structural, international comparative analysis, situational (case study) analysis. **Results.** The research identifies several priority directions for improving tax policy. One of the most important tasks is increasing the efficiency of tax administration through institutional strengthening of tax authorities, further digitalization of administrative procedures, development of risk-based control systems, and improvement of data exchange mechanisms. Such measures contribute to reducing the shadow economy and increasing voluntary tax compliance. Another significant issue is the reform of the simplified taxation system. Although it has supported small business development and self-employment, its fiscal efficiency remains limited and there are risks of tax avoidance. Therefore, modernization of this system is necessary to balance business support with fiscal sustainability. The article also highlights the importance of deepening fiscal decentralization and expanding the role of local governments in administering local taxes and fees, which can strengthen the financial capacity of territorial communities. In addition, the implementation of European tax directives is considered an important component of Ukraine's European integration process, though it should take into account national economic interests and wartime realities. **Conclusion.** Overall, the study concludes that effective tax policy during wartime must combine fiscal stability, economic resilience, and the creation of conditions for post-war recovery and sustainable development.

Keywords: tax policy; tax administration; simplified taxation system; fiscal decentralization; local taxes; European integration; tax reforms; budget sustainability; economic recovery.

Постановка проблеми. В умовах ведення повномасштабної війни за виживання на території України для держави, суб'єктів господарювання, платників податків склались складні умови в усіх сфері економічної діяльності. Згідно з останніми оцінками проєкту Світового банку RDNA5 відбувається постійне зростання масштабів руйнувань у 2025 році та зростаючу складність відновлення систем, необхідних для економічного відновлення та соціального добробуту. Станом на 31 грудня 2025 року загальний збиток оцінюється в 195,1 мільярда доларів США, що приблизно на 10,8 відсотка більше, ніж у RDNA4, причому найбільше постраждали житловий, транспортний та енергетичний сектори. Соціально-економічні втрати зросли до 666,7 мільярда доларів США, що відображає зрос-

тання на 13,2 відсотка з часу дослідження RDNA4, значною мірою через порушення роботи торгівлі, промисловості, державних послуг та засобів до існування. Потреби у відновленні та реконструкції продовжують зростати і зараз оцінюються в 587,7 мільярда доларів США протягом 10-річного періоду, що еквівалентно майже втричі більшому ВВП України за 2025 рік [1].

Можливо найскладніший виклик в цих умовах постав перед громадянами, урядом і платниками у сфері формування і практичної реалізації податкової політики держави. Очевидно, що країні потрібні ресурси на сферу безпеки і оборони у повному обсязі податкових надходжень до державного бюджету України, що відбувається на фоні скорочення податкової бази, регіональних дисбалансів і зростання тіньової

економіки. Ворог вбиває й виснажує людей, знищує транспорту, енергетичну, соціальну інфраструктуру, завдає прямих, інколи невідновлювальних збитків для економіки. За цих обставин потрібно не лише постійно й безперервно фінансувати Збройні сили України, а у шукати додаткові податкові джерела ресурсів для потреб оборони і для поточного відновлення пошкоджені критичної інфраструктури тощо. Тому у науковому та експертному середовищі відбувається жвава дискусія щодо пошуку додаткових джерел наповнення державного бюджету. З огляду на це, обрана тема дослідження має важливе практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми податкової політики держави мирного часу і військового мають не так багато спільного. Якщо в умовах миру і безпеки держава здебільшого змушена реагувати на соціально-економічні потреби країни, то в умовах війни необхідність мобілізації ресурсів на потреби безпеки і оборони виходить на перший план. Саме тому аналіз наукових праць українських дослідників свідчить, що головною проблемою податкової політики України в умовах війни є необхідність швидкої адаптації податкової системи до кризових умов функціонування економіки, що супроводжується зменшенням податкової бази, зростанням регіональних диспропорцій, нестабільністю законодавства та потребою у фінансуванні значних державних витрат.

Так, Н. Шкроміда та Г. Лещук визначають напрями підвищення стійкості податкової та облікової системи країни, здатних підтримувати функціонування бізнесу і держави у кризових умовах та сприяти післявоєнному відновленню економіки [2]. А. Крисоватий та В. Валігура зазначають, що результати аналізу більшості податкових змін під час воєнного стану свідчать про їх надмірну лібералізацію. Окремі з розглянутих змін не принесли бажаного регулюючого ефекту, а натомість створили загрози фінансовій безпеці держави та передумови для зловживань недобросовісними платниками податків [3]. Г. Возняк та Ю. Голинський розглядають інструменти зміцнення бюджетної стійкості місцевих бюджетів в тому числі за рахунок вдосконалення механізму адміністрування місцевих податків і зборів [4]. Н. Бак досліджує потенціал активізації фінансової результативності оподаткування підприємницьких доходів громадян в умовах війни [5].

Таким чином, спостерігаються фрагментарні підходи до вивчення та вирішення проблем податкової політики держави в умовах війни.

Мета дослідження полягає у комплексному висвітленні основних проблем формування і реалізації податкової політики держави в умовах війни та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх вирішення.

Методи дослідження. У дослідженні використані такі методи: формально-догматичний, систематизації, структурного, міжнародного порівняльного аналізу, ситуаційний (кейс-стаді) аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існуючі виклики, які постали перед Україною в умовах повномасштабної війни, дозволяє сформулювати наступні ключові проблеми податкової політики держави:

1. Підвищення ефективності системи адміністрування податків. Ця проблема є однією з ключових у сфері податкової політики держави, осо-

бливо в умовах війни та економічної нестабільності. Вона пов'язана з необхідністю забезпечити стабільні бюджетні надходження, підвищити рівень добровільної сплати податків і зменшити тіньову економіку. Ефективність адміністрування податків означає здатність держави організувати процес обліку платників, нарахування, контролю та стягнення податків таким чином, щоб мінімізувати витрати держави і платників, забезпечити повноту та своєчасність надходжень до бюджету. В Україні ця система ще перебуває у стадії трансформації, що обумовлює наявність низки проблем. Потрібно зазначити, що серед ключових пріоритетів податкової реформи у середньостроковій перспективі більшість стосується домашніх завдань саме для системи адміністрування податків. Так, у Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки, яка розроблена «з урахуванням потреби у розв'язанні актуальних проблем у різних сферах системи управління державними фінансами, пов'язаних із викликами та вимогами воєнного стану і післявоєнного відновлення та необхідністю приведення системи управління державними фінансами України у відповідність із стандартами ЄС», зазначається про впровадження Е-аудиту, розширення сфери обміну податковою інформацією, удосконалення правил трансфертного ціноутворення, підготовку податкових ІТ-систем для інтеграції з відповідними системами ЄС тощо [6]. З огляду на це, подальша розбудова інституційної спроможності ДПС, в тому числі шляхом належного кадрового добору, – ключова умова успіху.

Важливий напрям розбудови інституційної спроможності податкових органів полягає у подальшій цифровізації та масштабування податкових адміністративних процедур. У даному напрямку Державною податковою службою за допомогою іноземних партнерів і донорів досягнуто значного прогресу.

Наприкінці 2024 року був затверджений План цифрового розвитку ДПС до 2030 року [7]. Цим документом передбачається подальший розвиток цифрових технологій адміністрування податків і зборів, які у багатьох випадках працюють не гірше за кращі міжнародні стандарти. Електронний кабінет платника податків має функціонал, який нічим не поступається аналогічним продуктам країн ЄС. У червні 2024 року Глобальний форум з прозорості та обміну інформацією схвалив звіт стосовно зрілості системи управління інформаційною безпекою в ДПС з точки зору відповідності вимогам щодо конфіденційності та захисту даних для цілей міжнародного автоматичного обміну інформацією.

Міжнародні експерти високо оцінюють розроблену і впроваджену в роботу ДПС систему обробки великих масивів даних для проведення аналізу ризиків з трансфертного ціноутворення (BigDataTP). Активно відбувається впровадження процедур електронного аудиту на основі стандартного SAF-T UA файлу. Але, найбільш амбітним є проєкт розбудови автоматизованої системи управління податковими ризиками, яка дозволяє найбільш ефективним чином використовувати обмежені ресурси податкової для контролю за діяльністю платників податків на основі ризик-орієнтованого підходу.

Зазначені напрями вдосконалення вітчизняної системи адміністрування податків дозволяють підвищити інституційну спроможність податкових органів і

є одним із основних факторів успішної протидії ухиленню від сплати податків. Для наочної ілюстрації цієї тези можна навести лише один факт.

Протягом 2023–2024 років ДПС була проведена робота щодо модернізації головної інформаційно-комунікаційної системи «Податковий блок» у частині адміністрування податку на майно. Протягом цього періоду була здійснена верифікація даних державних реєстрів, зокрема Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, Державного земельного кадастру тощо, з даними Державного реєстру фізичних осіб. За результатами такої звірки кількість фізичних осіб-платників податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, зросла майже удвічі – з 1,369 до 2,71 млн осіб станом на початок 2025 року.

Без істотної зміни умов оподаткування, тобто величини ставок податку на нерухоме майно для фізичних осіб, а лише завдяки приросту платників та бази оподаткування у 2024 році місцеві бюджети отримали додаткові податкові надходження в сумі близько 1,5 млрд грн. Разом з оновленням даних щодо юридичних осіб та актуалізацією нормативної грошової оцінки землі обсяг додаткових податкових надходжень до місцевих бюджетів від податку на майно за цей період перевищив 6 млрд грн.

Отже, проблема підвищення ефективності системи адміністрування податків в Україні полягає у необхідності подальшої модернізації інституційних механізмів, цифрової трансформації податкової служби, зменшення тіньової економіки та формування довіри платників податків до держави. Її вирішення є важливою передумовою фінансової стабільності та післявоєнного відновлення економіки.

2. Реформування спрощеної системи оподаткування. Найбільш резонансним є проблема реформування спрощеної системи оподаткування. Сьогодні ця проблема є однією з ключових і соціально чутливих у сфері податкової політики держави. Зокрема, у попередніх дослідженнях зазначалось, що спрощена система оподаткування в Україні загалом виконала свою початкову функцію – спостила податкові процедури та сприяла розвитку малого бізнесу і самозайнятості [9]. Водночас її фінансова ефективність залишається відносно низькою, а значного впливу на структуру економіки та економічне зростання вона не забезпечила. Система охоплює близько 2 млн суб'єктів господарювання і значну частину працездатного населення, проте супроводжується ризиками зловживань і використання для мінімізації податків. Також встановлено, що пільговий режим Дія.Сіті не став визначальним чинником розвитку IT-галузі, оскільки її зростання здебільшого залежить від зовнішнього попиту. За авторськими оцінками оптимізацією займається незначна кількість суб'єктів господарювання, що перебувають на спрощеній системі оподаткування. За даним Державної податкової служби були проведені відповідні розрахунки й оцінки. У 2021 році використовували спрощену систему для оптимізації податкового навантаження лише 1,65% або майже 24 тис. платників податків, у 2024-му – 5,3% або 86 тис. Але основна проблема полягає у тому, що втрати зведеного бюджету України колосальні і вони зростають. Якщо у 2021 році втрати бюджету становили майже 20 млрд грн, то у 2024-му – понад 77 млрд грн. При цьому основними оптимізаторами

є ФОПи другої групи. У 2024 році було оптимізовано понад 585 млрд грн доходів [8].

У зв'язку з цим очевидно, що спрощена система оподаткування потребує модернізації та адаптації до сучасних економічних умов і потреб державних фінансів, особливо в умовах війни.

З огляду на це, як зазначалось раніше, вона «потребує приведення її у відповідність до реалій нашого життя та соціально-економічної ситуації в Україні... Сьогодні всі проблеми у сфері податкової політики держави, а не лише доля спрощеної системи оподаткування, повинні розглядатись у значно ширшому, не тільки економічному, контексті існування України, необхідності її післявоєнного відновлення, у тому числі належного фінансування суспільних потреб. Від спроможності держави сформувати податкову політику, що відповідає викликам часу і забезпечить належне фінансування безпекових потреб країни, залежать перспективи її існування» [9, с. 52].

3. Поглиблення реформи фінансової децентралізації. Можливо одна з найбільш успішних реформ в Україні за всі роки незалежності – це реформа децентралізації. Децентралізація, тобто мережевий устрій суспільного ладу, на відміну від жорстко впорядкованих ієрархічних систем, стала одним із вирішальних факторів збереження незалежної держави Україна на початку повномасштабної військової агресії. Сильні громади – сильна країна. Але громади так само потребують власні ресурси, що дозволить розвивати соціально-економічний потенціал і добробут мешканців на місцях. Тому на порядку денному стоїть надважливе питання поглиблення цієї реформи у частині зміцнення самодостатності та стійкості бюджетів громад.

Світовим банком було визначено три основні форми адміністративної децентралізації [10]. До них належать деконцентрація, делегування та деволюція. Деконцентрація перерозподіляє повноваження щодо прийняття рішень, а також фінансові та управлінські обов'язки між різними рівнями центрального уряду. Вона передає відповідальність від вищих до нижчих рівнів бюрократії в межах одного й того ж рівня управління. Делегування – це більш широка форма децентралізації, за якою центральні уряди передають відповідальність за прийняття рішень та управління державними функціями напівавтономним організаціям, які не повністю контролюються центральним урядом, але зрештою підзвітні йому. Деволюція – це третій тип децентралізації, що передбачає передачу повноважень щодо прийняття рішень, фінансів та управління квазіавтономним одиницям місцевого самоврядування. У делегованій системі місцеві уряди мають чіткі та юридично визнані географічні межі, над якими вони здійснюють повноваження та в межах яких вони виконують державні функції. Цей тип адміністративної децентралізації лежить в основі більшості випадків політичної та фінансової децентралізації. Функціональна деволюція стосується передачі функцій департаменту (або нових державних функцій) суб'єкту з окремою правосуб'єктністю, який, таким чином, не є частиною ієрархії департаменту будь-якого центрального органу влади.

Модель кооперативного адміністрування місцевих податків і зборів підпадає під третю форму децентралізації.

Теоретично, основні елементи успішного адміністрування місцевих податків включають: чіткі, структуровані між різними рівнями влади та незмінні політичні зобов'язання; команду компетентних та кваліфікованих посадовців, які займаються адмініструванням податків на повний робочий день; чітко визначені та належні механізми стягнення; відповідне навчання персоналу; достатні ресурси для адміністрування податків; та запровадження належних стимулів як для платників податків, так і для податкових адміністраторів; належний рівень розвитку сучасних технологій адміністрування податків.

У численних літературних джерелах вказується на неоднозначне, а часто й вороже ставлення центральних органів влади до фіскальної автономії органів місцевого самоврядування. Незважаючи на цю суперечність, певний рівень співпраці між центральними та місцевими органами влади є необхідним для ефективного та, найголовніше, результативного адміністрування місцевих податків і зборів [11]. З огляду на це, фрагментація повноважень щодо адміністрування МПЗ між органами державного управління різних рівнів є ключовим викликом для ефективного функціонування системи адміністрування в цілому.

Історичний та міжнародний досвід засвідчує різні відповіді на питання хто, в якій спосіб та які податки має адмініструвати.

У деяких країнах податкові адміністрації уповноважені адмініструвати всі податки на центральному рівні. В інших вони мають обмежені повноваження, що обмежуються адмініструванням прямих або непрямих податків. У деяких країнах з федеральною системою управління податкова адміністрація на федеральному рівні також уповноважена зі збору місцевих податків або державних податків для всіх штатів або для обмеженої кількості штатів. В інших країнах центральні податкові адміністрації не мають завдання зі збору місцевих або державних податків. Відмінності можна пояснити різними правовими, економічними, урядовими, культурними традиціями та історією [12]. При цьому, фіскальна (право визначати базу та ставки податків) та адміністративна децентралізація (повноваження щодо адміністрування) не є тотожними, а з огляду на світовий досвід їх поєднання може бути різним.

Сьогодні існує декілька альтернативних законопроектів щодо делегування повноважень адмініструвати місцеві податки і збори органам місцевого самоврядування, але на даному етапі очевидно, що вони будуть значним чином доопрацьовані. Тим не менше у контексті Національної стратегії доходів України до 2030 року, якою визначаються основні пріоритети податкової політики держави, це означає, що в межах реформи податкового адміністрування планується посилення ролі громад у формуванні власних доходів і вдосконалення механізмів управління місцевими податками, як частини ширшої реформи системи доходів держави до 2030 року. Там передбачено «надання додаткових повноважень органам місцевого самоврядування у адмініструванні місцевих податків (зокрема щодо оподаткування нерухомості)» [13]. З точки зору мінімізації ризиків зменшення податкових надходжень для місцевих бюджетів саме така позиція є правильною [14].

4. Імплементация необхідних норм європейських податкових директив як умова виконання євроінтеграційних зобов'язань України. В умовах війни імплементация норм і стандартів європейського податкового права є певним викликом для України, оскільки, як засвідчує, практика не завжди рекомендації мирного місця й часу щодо формування податкової політики держави підходять до державі, яка знаходиться в умовах повномасштабної військової агресії. Так, професор М. Пасічний зазначає, що «дві світові війни XX ст. та військові конфлікти другої половини XX ст. – початку 2010-х років продемонстрували стрімке зростання частки податків у фінансуванні воєнних видатків. Протягом двох світових воєн розвинені країни вдавалися до підвищення ставок ПДФО і податку на прибуток» [15]. Це важливе спостереження, оскільки ортодоксальна логіка податкових рекомендацій для країн, що розвиваються в умовах мирного часу, передбачає зменшення ставок основних податків для прискорення темпів економічного зростання. Крім того, фахівці звертають увагу на те, що важливо дивитися не лише на чинне законодавство ЄС, а й на те, що вже прийнято і буде застосовуватись через кілька років. І саме тут стає критично важливим розуміння загальної логіки змін, закладеної в європейських реформах.

Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки, в якій наводяться основні напрями розвитку податкової політики держави, зазначається, що вона розроблена «з урахуванням потреби у розв'язанні актуальних проблем у різних сферах системи управління державними фінансами, пов'язаних із викликами та вимогами воєнного стану і післявоєнного відновлення та необхідністю приведення системи управління державними фінансами України у відповідність із стандартами ЄС» [16]. У ній зазначається, що стратегічна ціль номер 1 – вдосконалення податкової і митної системи. Для цього необхідне приведення національного податкового законодавства та механізмів податкового адміністрування і контролю у відповідність із стандартами ЄС та ОЕСР.

Проте знов таки потрібно звернути увагу на те, що окремі податкові механізми, що мають бути імплементовані до вітчизняного податкового законодавства, ставлять на грань виживання цілі галузі вітчизняної економіки.

У зв'язку із запровадженням СВАМ (carbon border adjustment mechanism) під такою загрозою знаходиться металургійна галузь вітчизняної економіки, метизні підприємства тощо [17].

Тому у процесі виконання євроінтеграційних зобов'язань України потрібно у першу чергу звертати увагу на інтереси національних виробників і платників податків.

Висновки. Таким чином, формування податкової політики України в умовах війни відбувається під впливом значних економічних і соціальних викликів, зокрема скорочення податкової бази, зростання державних витрат на оборону та необхідності відновлення економіки. Тому одним із ключових напрямів удосконалення податкової політики є підвищення ефективності системи адміністрування податків шляхом інституційного зміцнення податкових органів, цифровізації процесів та впровадження ризик-орієнтованих

підходів до податкового контролю. Важливе значення має реформування спрощеної системи оподаткування, яка потребує модернізації з урахуванням сучасних економічних умов та необхідності мінімізації податкових зловживань. Доцільність поглиблення фіскальної децентралізації та посилення ролі органів місцевого самоврядування в адмініструванні місцевих податків і зборів як чинника зміцнення фінансової спроможності територіальних громад є вагомим чинником успішного

реформування податкової системи. Окрему увагу приділено імплементації європейських податкових директив, що є важливою умовою євроінтеграції України, але потребує врахування національних економічних інтересів. У підсумку доведено, що ефективна податкова політика в умовах війни повинна поєднувати забезпечення бюджетної стійкості, підтримку економічної активності та створення передумов для післявоєнного відновлення держави.

Бібліографічний список:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Шкромиди Н., Лещук Г. Податкова система України в умовах воєнного стану: виклики для бізнесу та адаптація облікових системи. *Український економічний часопис*. 2025. Випуск 10. С. 142–147.
3. Крисоватий А., Валігура В. Новації та напрями вдосконалення податкового законодавства України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 33–53.
4. Возняк Г., Голинський Ю. Інструменти зміцнення бюджетної стійкості територіальних громад в умовах нестабільності: практичні аспекти. *Світ фінансів*. 2025. № 2 (83). С. 18–29.
5. Бак Н. Фіскальна результативність оподаткування підприємницьких доходів громадян і потенціал її активізації. *Світ фінансів*. 2025. № 2 (83). С. 81–95.
6. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації. Постанова КМУ № 217-р від 25 лютого 2026 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-sa-20262030-roky-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-i-217> (дата звернення: 02.03.2026).
7. План цифрового розвитку Державної податкової служби України до 2030 року. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD> (дата звернення: 09.03.2026).
8. Швабій К. Скільки коштує державі спрощена система оподаткування. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/finances/vtrati-byudzhetu-cherez-sproshchenu-sistemu-opodatkuvannya-aktualni-dani-2024-816045/> (дата звернення: 09.03.2026).
9. Швабій К., Пилипів В. Тенденції розвитку спрощеної системи оподаткування в Україні. *Світ фінансів*. 2025. № 2. С. 39–55. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1812>
10. World Bank, Administrative Decentralization (The World Bank Group 2001). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/868391468740679709/pdf/multi0page.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).
11. Fjeldstad, O.-H., Merima A., Katera L. Policy Implementation under Stress: Centre-local Government Relations in Property Tax Collection in Tanzania. *Journal of Financial Management of Property and Construction*. 2018. Vol. 24, Issue 2, pp. 129–147.
12. Alink M., van Kommer V. Handbook on Tax Administration. IBDF. Second Revised Edition. URL: [https://www.ibfd.org/sites/default/files/2021-12/15_090_Handbook_on_Tax_Administration_\(Second%20Revised%20Edition\)_final_web_0.pdf](https://www.ibfd.org/sites/default/files/2021-12/15_090_Handbook_on_Tax_Administration_(Second%20Revised%20Edition)_final_web_0.pdf) (дата звернення: 09.03.2026).
13. Національна стратегія доходів до 2030 р. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 02.03.2026).
14. Швабій К. Чому практику адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування потрібно розпочати з податку на майно? Інтернет портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/20552> (дата звернення: 02.03.2026).
15. Пасічний М. Фіскальні домінанти фінансування військових потреб. Держава та економіка. 2024. Том 154, №2: Економічні науки. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)02](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)02)
16. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки. Розпорядження КМУ №217-р від 25 лютого 2026 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-sa-20262030-roky-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-i-217> (дата звернення: 08.03.2026).
17. Швабій К. Податкові аспекти Стратегії реформування системи управління державними фінансами до 2030 року. Лівий беріг. URL: https://lb.ua/blog/kostiantyn_shvabii/728282_podatkovi_aspekti_strategiyi.html (дата звернення: 08.03.2026).

References:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (accessed: 02.03.2026).
2. Shkromyda, N., & Leshchuk, H. (2025). Podatkova systema Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: vyklyky dlia biznesu ta adaptatsiia oblikovykh systemy [Tax system of Ukraine under martial law: challenges for business and adaptation of accounting systems.]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. (10), pp. 142–147. (in Ukrainian)
3. Krysovaty, A., & Valihura, V. (2022). Novatsii ta napriamy vdoskonalennia podatkovoho zakonodavstva Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Innovations and directions for improving the tax legislation of Ukraine under martial law]. *Finansy Ukrainy*, vol.(6), pp. 33–53, (in Ukrainian)
4. Vozniak, H., & Holynskiy, Y. (2025). Instrumenty zmitsnennia biudzhetnoi stiiikosti terytorialnykh hromad v umovakh nestabilnosti: praktichni aspekty [Tools for strengthening the budgetary sustainability of territorial communities in conditions of instability: practical aspects] . *Svit finansiv*, vol. 2 (83), pp. 18–29, (in Ukrainian)
5. Bak, N. (2025). Fiskalna rezultatyvnist opodatkuvannia pidpriemnytskykh dokhodiv hromadian i potentsial yii aktyvizatsii. *Svit finansiv*, vol.2 (83), pp. 81–95. (in Ukrainian)
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026, February 25). Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2026–2030 roky ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii (No. 217-r). [On approval of the

Strategy for Reforming the Public Finance Management System for 2026-2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-sa-20262030-roky-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-i-217> (accessed: 02.03.2026).

7. State Tax Service of Ukraine. Plan tsyrovoho rozvytku Derzhavnoi podatkovoï sluzhby Ukrainy do 2030 roku. [Digital Development Plan of the State Tax Service of Ukraine until 2030]. Available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD> (accessed: 09.03.2026).

8. Shvabii, K. Skilky koshtuie derzhavi sproshchena systema opodatkuvannia [How much does a simplified taxation system cost the state?]. *Ekonomichna Pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/finances/vtrati-byudzhetu-cherez-sproshchenu-sistemu-opodatkuvannya-aktualni-dani-2024-816045/> (accessed: 09.03.2026).

9. Shvabii, K., Pylypiv, V. (2025). Tendentsii rozvytku sproshchenoi systemy opodatkuvannia v Ukraini [Trends in the development of the simplified taxation system in Ukraine.]. *Svit finansiv*, vol. (2), pp. 39–55. Available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1812> (in Ukrainian)

10. World Bank, Administrative Decentralization (The World Bank Group 2001). Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/868391468740679709/pdf/multi0page.pdf> (accessed: 09.03.2026).

11. Fjeldstad, O.-H., Merima, A., Katera, L. (2018). Policy implementation under stress: Centre-local government relations in property tax collection in Tanzania. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, vol. 24 (2), pp. 129–147.

12. Alink M., van Kommer V. Handbook on Tax Administration. IBDF. Second Revised Edition. Available at: [https://www.ibfd.org/sites/default/files/2021-12/15_090_Handbook_on_Tax_Administration_\(Second%20Revised%20Edition\)_final_web_0.pdf](https://www.ibfd.org/sites/default/files/2021-12/15_090_Handbook_on_Tax_Administration_(Second%20Revised%20Edition)_final_web_0.pdf)

13. Ministry of Finance of Ukraine. National income strategy until 2030. Available at: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (accessed: 02.03.2026).

14. Shvabii, K. Chomu praktyku administruvannia mistsevykh podatkov i zboriv orhanamy mistsevoho samovriaduvannia potribno rozpochaty z podatku na maino? [Why should the practice of administering local taxes and fees by local governments begin with property tax?]. *Decentralization.ua*. Available at: <https://decentralization.ua/news/20552> (accessed: 02.03.2026).

15. Pasichnyi, M. (2024). Fiskalni dominanty finansuvannia viiskovykh potreb [Fiscal dominants of financing military needs.]. *Derzhava ta ekonomika*, Vol. 154 (2). DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)02](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)02) (in Ukrainian)

16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026, February 25). Stratehiia reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2026–2030 roky [The Strategy for reforming the public finance management system for 2026-2030]. (No. 217-r). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-sa-20262030-roky-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-i-217> (accessed: 08.03.2026).

17. Shvabii, K. Podatkovi aspekty Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy do 2030 roku [Tax aspects of the Strategy for reforming the public finance management system until 2030]. *LB.ua*. Available at: https://lb.ua/blog/kostiantyn_shvabii/728282_podatkovi_aspekti_strategiyi.html (accessed: 08.03.2026).

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

УДК 339.1-051

JEL B22, B26, C80

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/D2026-13-32>

Яценко О.М.

кандидат економічних наук,
старший менеджер із допоміжної діяльності у
сфері фінансів та питань контролінгу,
ТОВ «СИНГЕНТА»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0388-728X>

Oleksandr Iatsenko
LLC "SYNGENTA"

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО АГРОТРЕЙДИНГУ

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING INTERNATIONAL AGRICULTURAL TRADING

Анотація. У статті досліджено сучасні тенденції та стратегічні напрями вдосконалення міжнародного агротрейдингу в умовах глобальних трансформацій. Встановлено, що динамічне зростання обсягів міжнародної торгівлі аграрною продукцією супроводжується структурними змінами, зокрема підвищенням ролі країн, що розвиваються, та зростанням сегмента продукції з високою доданою вартістю. Проаналізовано наукові підходи до оцінки ефективності міжнародного агротрейдингу та визначено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність агропродовольчих компаній на зовнішніх ринках. Обґрунтовано, що інтернаціоналізація діяльності аграрних підприємств, попри потенційні переваги, пов'язана з підвищеними ризиками, зростанням витрат і ускладненням управлінських процесів. У результаті дослідження запропоновано стратегічну архітектуру міжнародного агротрейдингу та виокремлено чотири ключові напрями його вдосконалення. Доведено, що реалізація запропонованих стратегічних напрямів потребує комплексного підходу, який включає розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення нормативно-правової бази, інвестиції в логістику та формування ефективних механізмів управління ризиками. Наголошено на необхідності трансформації структури аграрного експорту України у напрямі збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Ключові слова: агротрейдинг, глобальні ринки сільгосппродукції, міжнародний агротрейдинг, ефективність, стратегія.

Abstract. Introduction. The article examines current trends and strategic directions for improving international agricultural trading in the context of global transformations. It is established that the dynamic growth of international trade in agricultural products is accompanied by structural changes, in particular, an increase in the role of developing countries and the growth of high-value product segments. **Purpose.** The article analyzes scientific approaches to assessing the effectiveness of international agricultural trade and identifies key factors affecting the competitiveness of agri-food companies in foreign markets. **Methods.** It is substantiated that the internationalization of agricultural enterprises, despite potential advantages, is associated with increased risks, higher costs, and greater complexity in management processes. The main challenges to the development of international agricultural trade are identified, including volatility in world prices, shifting demand geography, climate change, logistical constraints, and geopolitical instability. Particular attention is paid to the impact of these factors on Ukraine's agricultural sector, which is largely dependent on external markets and the global environment. **Results.** As a result of the study, a strategic architecture for international agricultural trade was proposed, and four key areas for improvement were identified. The first area involves the digitalization of agricultural trade processes through the implementation of modern technologies. The second area is the optimization of supply chains and the development of logistics infrastructure. The third strategic area concerns the development of risk management tools, particularly the use of derivatives, agricultural insurance, and hedging mechanisms to minimize price and production risks. The fourth area involves improving the regulatory environment, harmonizing standards with international market requirements, and adapting to EU norms, which opens new opportunities for exports. **Conclusion.** It is proven that implementing the proposed strategic directions requires a comprehensive approach that includes developing digital infrastructure, improving the regulatory framework, investing in logistics, and establishing effective risk management mechanisms. The need to transform the structure of Ukrainian agricultural exports to increase the share of high-value products is emphasized. It is determined that increasing Ukraine's competitiveness in world agricultural markets is possible only under the condition of systematic modernization of agricultural trade, coordination of actions among the state, business, and scientific environment, and adaptation to long-term global challenges.

Keywords: agro-trading, global agricultural markets, international agro-trading, efficiency, strategy.

Постановка проблеми. З кожним роком різноманітні аспекти виробництва та розподілу аграрної продукції набувають все більшої актуальності на тлі зростання кількості населення, змін в раціонах харчування та загальної нестабільності глобального середовища. Як доводять китайські дослідники, швидке

зростання попиту не лише призводить до постійної еволюції дисбалансу між попитом і пропозицією в глобальних та регіональних продовольчих системах, а й створює більш виклики для глобального сталого розвитку через незв'язаний характер її просторового розподілу [1].



Міжнародний агротрейдинг є одним із ключових сегментів глобальної торгівлі, який суттєво впливає на продовольчу безпеку країн, забезпечення їх населення продуктами харчування та формування валютних надходжень. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), обсяги світової торгівлі аграрною продукцією перевищили 1,9 трлн доларів США у 2023 році, що свідчить про зростаючу інтеграцію аграрних ринків та підвищення їх взаємозалежності [2].

За даними Food and Agriculture Organization of the United Nations за період 2000-2022 років обсяг торгівлі продовольством в світі зріс більш ніж удвічі [3]. Це зростання ілюструє той факт, що все більше країн мають торговельні відносини в продовольчій сфері, причому країни, що розвиваються, стають важливими гравцями, а країни з низьким рівнем доходу краще інтегровані у світові продовольчі ринки. Безсумнівно, активізація торгівлі продовольством в глобалізованому світі впливає на наявність, цінову доступність та різноманітність продуктів харчування на внутрішніх ринках і має важливі наслідки для населення кожної країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження міжнародного агротрейдингу знаходиться в сфері наукових інтересів, як українських, так і зарубіжних вчених. У працях українських дослідників значна увага приділяється теоретичним засадам та структурним особливостям міжнародної торгівлі агропродовольчою продукцією. Зокрема, дослідження Н. Кривенко, С. Радзівської та І. Ус [4] присвячені структурним трансформаціям у сільськогосподарському виробництві України в контексті інтеграції у глобальні ринки.

Українські дослідники [5, 6, 7, 8] з різних точок зору досліджують вплив експортно-імпорتنих операцій на ефективність функціонування національного та глобального агропродовольчого ринку.

Зокрема дослідження Степаненко С., Ларіна Т., Непран А. [5] ставлять під сумнів ефективність сучасної державної стратегії України, яка орієнтована на зростання обсягів експорту як основного механізму розвитку аграрного сектору і наголошують на необхідності перегляду пріоритетів національної зовнішньоекономічної політики в сфері експорту сільськогосподарської продукції. Тому питання обґрунтування системних стратегічних напрямів розвитку міжнародного агротрейдингу набувають особливої актуальності в умовах спричинених війною логістичних, енергетичних викликів.

Метою дослідження стала систематизація стратегічних напрямів вдосконалення міжнародного агротрейдингу в Україні.

Методи дослідження. Доведено, що інтернаціоналізація сільськогосподарських підприємств, незважаючи на потенційні переваги, пов'язана зі зростанням ризиків, підвищенням витрат та ускладненням управлінських процесів. Визначено основні виклики для розвитку міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією, серед яких – коливання світових цін, зміна географії попиту, кліматичні зміни, логістичні обмеження та геополітична нестабільність. Особливу увагу приділено впливу цих факторів на аграрний сектор України, який значною мірою залежить від зовнішніх ринків та глобальних умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна глобалізація зробила вихід на міжнародні ринки не просто можливістю, а часто необхідністю для виживання й розвитку агропродовольчих компаній. Поширена думка про те, що міжнародна експансія приносить користь бізнесу, активно підтримується політиками, медіа та бізнес-об'єднаннями. Але реальність складніша, і для багатьох компаній інтернаціоналізація залишається серйозним викликом. Вихід за межі внутрішнього ринку потребує значних початкових витрат і змушує працювати в більш складному та непередбачуваному середовищі, також додається жорсткіша конкуренція, яка нерідко призводить до зменшення прибутковості на нових ринках.

Дослідники Schiefer, J. and Hartmann, M. [9] проаналізували зв'язок між інтернаціоналізацією та ефективністю, використовуючи дані мікрорівня з агропродовольчого сектору. В результаті вони визначили фактори, які пояснюють, чому конкретна фірма є більш (або менш) успішною, ніж її конкуренти, зокрема, вони встановили позитивний взаємозв'язок між експортним статусом та ефективністю (ROS – рентабельність продажів та ROA – рентабельність активів). Але, через досить обмежену базу дослідження їх результати не можна еstrapолувати на всю галузь чи країну.

На думку іспанських дослідників [10], характеристики агропродовольчого бізнесу явно відрізняються від характеристик інших секторів, саме тому необхідно ретельно аналізувати вплив на результати діяльності компанії вищого ступеня інтернаціоналізації або вплив інших факторів.

Сучасний глобальний аграрний ринок перебуває в стані системної трансформації під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. Насамперед, це кон'юнктура волатильності, адже ціни на основні аграрні товари демонструють підвищену мінливість, обумовлену змінами кліматичних умов, геополітичною нестабільністю та коливаннями попиту з боку ключових імпортерів. З іншого боку, це зміна географії торговельних потоків внаслідок зростання ролі азійських ринків, насамперед Китаю та Індії, як основних центрів споживання продовольства. Все це в результаті перерозподіляє глобальні торговельні маршрути.

У 2025 році світова торгівля товарами та комерційними послугами, за даними Світової організації торгівлі, зросла на 7% до 34,65 трильйона доларів США, порівняно з 4% зростанням у 2024 році. Торгівля товарами зросла на 6%, тоді як послуги зростали швидшими темпами – на 8%. Частка послуг у світовій торгівлі досягла 27,6%, що є найвищим показником з 2005 року, що відображає постійну стійкість та зростання ролі послуг у світовій торгівлі. [11].

Ринок аграрної продукції в Україні також суттєво залежить від глобальних факторів. Таких як:

- Кліматичні зміни. Зміни погодних умов у різних регіонах світу впливатимуть на рівень врожайності, що своєю чергою визначатиме ситуацію з пропозицією на світовому ринку і позначатиметься на попиті та цінах на українське зерно, яке є стратегічним товаром для українського експорту [28].

- Зростання чисельності населення. Очікуване збільшення населення планети приблизно до 8,5 мільярда осіб підсилуватиме потребу в продоволь-

стві, зокрема в зернових культурах, що стимулюватиме глобальний попит.

- Геополітичні чинники. Військові конфлікти, санкційна політика та торговельні протистояння можуть ускладнювати експортні можливості України і впливати на стабільність зовнішніх поставок.

За даними СОТ, частка аграрної продукції у загальному обсязі світового товарного експорту стабілізувалася на рівні 10–12%, проте її абсолютний обсяг продовжує зростати. Особливо динамічним є сегмент переробленої аграрної продукції, де додана вартість значно вища, ніж у первинній сировині, що свідчить про поступову трансформацію торговельної структури від сировинного до переробного агроекспорту [2].

Відповідно, всі ці фактори формують середовище розвитку міжнародного агротрейдингу. На основі проведеного теоретичного аналізу та огляду літературних джерел нами запропоновано стратегічну архітектуру міжнародного агротрейдингу та виділено чотири ключові стратегічні напрями вдосконалення міжнародного агротрейдингу (рис. 1).

Перший напрям – це продовження цифровізації агроторговельних процесів. Впровадження технологій блокчейну, Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту трансформує операційну модель агротрейдингу.

Tsan M. et al. встановили, що цифровізація дає змогу скоротити транзакційні витрати в агроланцюгах

постачання на 10–30%, підвищити прозорість та відстежуваність товарних потоків, а також мінімізувати ризики шахрайства [12]. В Україні і загалом в світі, потенціал цифрової трансформації аграрного сектору значно ширший, ніж просто розвиток базової інфраструктури. Він охоплює питання якості даних, права власності на них і захисту конфіденційності, забезпечення сумісності систем, підвищення рівня навичок, використання моделей, цифрових платформ, хмарних технологій та обробки інформації [13].

Для того, щоб ця трансформація відбувалася ефективно й узгоджено, ключову роль має відігравати держава. Важливо активно підтримувати створення надійної системи управління даними в аграрній сфері: спростувати доступ до вже наявних сільськогосподарських даних, розвивати електронні державні сервіси та інвестувати в технології збору даних, які відповідають реальним потребам і цілям галузі.

Другий напрям – оптимізація ланцюгів постачання та логістичної інфраструктури. Ефективний агротрейдинг неможливий без розвиненої логістичної системи, що включає портову інфраструктуру, залізничні та автомобільні транспортні мережі, елеваторні потужності. Унаслідок російського вторгнення аграрна галузь України зазнала серйозних труднощів. Водночас запроваджені ЄС тимчасові торговельні преференції допомогли підтримати стабільність експорту сільськогосподарської

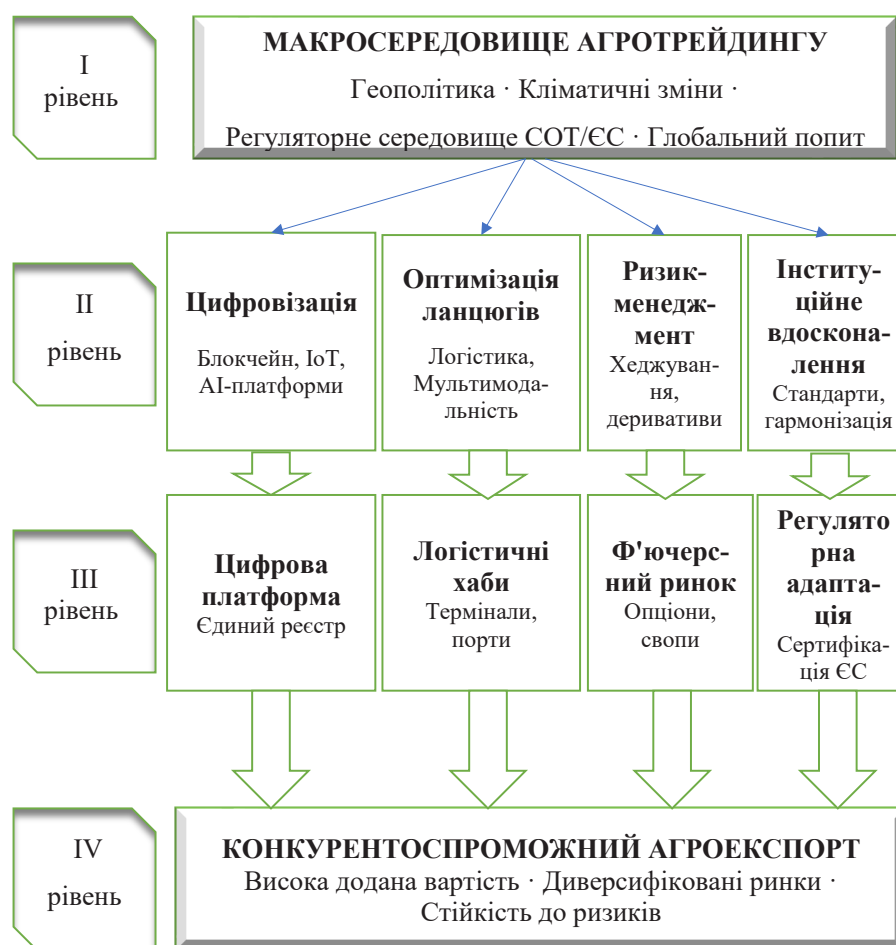


Рис. 1. Стратегічна архітектура міжнародного агротрейдингу

Джерело: запропоновано автором

продукції. У 2022 році його обсяг досяг 23,6 млрд доларів, з яких 13,1 млрд доларів (55,5%) припало на країни ЄС – це найвищий показник за весь час.

Як і раніше, основу поставок до Євросоюзу становили зернові, рослинні олії та жири, олійні культури, а також побічні продукти та відходи харчової промисловості. Внаслідок змін у логістиці серед ключових імпортерів української агропродукції опинилися Польща, Румунія та Іспанія. [14]. Оптимізація ланцюгів постачання вимагає диверсифікації маршрутів, розвитку мультимодальних транспортних рішень та формування регіональних логістичних хабів.

Третій напрям полягає у розвитку інструментів ризик-менеджменту. Волатильність аграрних ринків робить управління ціновими та операційними ризиками критичним елементом конкурентоспроможності агротрейдерів. Ще на початку 21 століття вчені Інституту аграрної економіки НААН України обґрунтовували необхідність розширення використання товарних деривативів, передусім ф'ючерсних та опціонних контрактів, як базових інструментів хеджування [15–25]. Поряд з цим перспективним є розвиток ринку аграрного страхування, впровадження індексних страхових продуктів та кліматичних деривативів, які дозволяють мінімізувати втрати від несприятливих погодних умов.

І четвертий напрям полягає в інституційному вдосконаленні регуляторного середовища. Для України інтеграція у систему регуляторних стандартів ЄС та адаптація до вимог глобальних сертифікаційних систем відкриває значні можливості для нарощування експорту на преміальні ринки.

Реалізація визначених стратегічних напрямів потребує відповідного інструментарію та механізмів. У сфері цифровізації пропонується: по-перше, створення національної агроторговельної платформи на основі блокчейн-технологій із забезпеченням взаємодії з міжнародними торговельними системами; по-друге, розбудова системи електронної сертифікації аграрної продукції, сумісної з вимогами ЄС та основних партнерів; по-третє, впровадження предиктивної аналітики для прогнозування кон'юнктури ринків та оптимізації торговельних стратегій.

У сфері оптимізації ланцюгів постачання ключовими інструментами є: розвиток мережі сертифікованих зернових терміналів та елеваторних комплексів; впровадження системи управління якістю від поля до порту; формування стратегічних альянсів з міжнародними логістичними операторами для забезпечення гарантованого доступу до морських перевезень. Gereffi G. та Fernandez-Stark K. підкреслюють, що ефективне позиціонування у глобальних ланцюгах

доданої вартості вимагає не лише операційної ефективності, але й стратегічного управління відносинами із ключовими партнерами [26].

Щодо ризик-менеджменту, пропонується запровадити обов'язкове хеджування частини контрактних обсягів для системоутворюючих агроекспортерів, розвивати внутрішній ф'ючерсний ринок на базі товарних бірж, формувати культуру фінансового ризик-менеджменту серед агровиробників. В сучасному глобалізованому світі вже не потребує доведення той факт, що зниження торговельних ризиків є необхідною умовою для розвитку спеціалізації та нарощування обсягів зовнішньої торгівлі.

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що реалізація стратегічних напрямів вдосконалення міжнародного аготрейдингу потребує скоординованих зусиль держави, бізнесу та наукового середовища. Порівняно з провідними агроекспортерами – Бразилією, США, Аргентиною – Україна ще має значний потенціал у сфері глибокої переробки аграрної сировини та формування власних брендів позицій на світових ринках.

Водночас необхідно враховувати зростаючий вплив кліматичних змін на агровиробництво та торгівлю. За прогнозами ІРСС, до 2050 року кліматичні зміни можуть суттєво перерозподілити глобальне аграрне виробництво, що створює як ризики, так і нові можливості для агроекспортерів у різних регіонах. Адаптація аготрейдингових стратегій до кліматичної невизначеності стає невід'ємним елементом довгострокового планування.

Загалом, міжнародний аготрейдинг перебуває під впливом комплексу системних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією, кліматичними змінами та геополітичною нестабільністю, що вимагає перегляду традиційних підходів до організації агроторговельних операцій.

Стратегічними напрямами вдосконалення є: цифровізація агроторговельних процесів; оптимізація ланцюгів постачання та логістики; розвиток інструментів ризик-менеджменту; інституційне вдосконалення регуляторного середовища. А практична реалізація цих напрямів потребує формування відповідної інфраструктури, включаючи цифрові торговельні платформи, сертифіковану логістичну мережу, ринок аграрних деривативів та сучасну систему стандартизації.

Для України нарощування конкурентоспроможності в міжнародному аготрейдингу нерозривно пов'язане з трансформацією структури експорту на користь переробленої продукції з вищою доданою вартістю, що потребує координованої державної підтримки та залучення стратегічних інвестицій в період повоєнного відродження національної агросфери.

Бібліографічний список:

1. Zhang, T., & Yang, J. Factors influencing the global agricultural trade: A network analysis. *Agricultural Economics*, 2023. No. 69 (9), pp. 343–357. DOI: <https://doi.org/10.17221/124/2023-AGRICECON>
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). World Food and Agriculture – Statistical Yearbook 2024. Rome: FAO. 2024. URL: <https://www.fao.org/publications/statistical-yearbook>
3. FAO. 2024. The State of Agricultural Commodity Markets 2024 – Trade and nutrition: Policy coherence for healthy diets. Rome. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd2144en>
4. Kryvenko, N., Radziyevska, S., & Us, I. Ukraine in the global trade of agricultural products. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2023. No. 9 (4), pp. 148–160. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-148-160>
5. Степаненко С., Ларіна Т., Непран А. Цінові тренди у світовій торгівлі агропродукцією. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2025. № 138 (1), pp. 94–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(138\)06](https://doi.org/10.31617/3.2025(138)06)

6. Kovalenko, V., Sheludko, S., Aranchyi, V., Chumak, V., & Doroshenko, O. Export of agricultural products as a determinant of currency security of Ukrainian economy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2024. no. 10 (3), pp. 56–79. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.03.03>
7. Вдовенко, Н., Коваль, В., & Зось-Кіор, М. Регулювання сільського розвитку для імпорто-заміщення аграрної продукції з урахуванням децентралізації та впливу міжнародної торгівлі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 2023. № (3), с. 13–24. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-13-24>
8. Федулова, І. Зовнішня торгівля України продукцією АПК. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2024. № (4), с. 86–107. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(135\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(135)06)
9. Schiefer, J. and Hartmann, M. Determinants of competitive advantage for German food processors. *Agribusiness*, 2008. № 24. C. 306–319. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.20168>
10. Serrano, R., Fernández-Olmos, M., & Pinilla, V. Internationalization and performance in agri-food firms. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 2018. № 16 (2), e0107. DOI: <https://doi.org/10.5424/sjar/2018162-12206>
11. World Trade Organization (WTO). World Trade Statistical: Key insights and trends in 2025. 2025. URL: <https://www.wto.org/statistics>
12. Tsan M., Totapally S., Hailu M., Addom B. K. The Digitalization of African Agriculture Report, 2018–2019. Wageningen: CTA. 2019. URL: <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/101498>
13. Негрей, М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*, 2023. № 8 (1), с. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
14. Bondarenko, S., Nikishyna, O., Zerkina, O., & Shaposhnikov, V. Transformation of Ukrainian agricultural exports in the context of russian military aggression: structural changes, adaptive mechanisms and global implications. *Social Development and Security*, 2024. No. 14 (3), pp. 116–142. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.9>
15. Ціни, витрати, прибутки агровиробництва та інфраструктура продовольчих ринків України / О. М. Шпичак та ін.; ред. О. М. Шпичак. Київ, 2000. 585 с.
16. Mykhailova M., Yatsenko O., Zavadzka Y., Afanasieva O., Haas R. The War in Ukraine and its Impact on Global Agricultural Trade (Auswirkungen des Ukrainekriegs auf den globalen Agrarhandel). *Die Bodenkultur: Journal of Land Management, Food and Environment*. 2023. Volume 74, Issue 2, 91–105. DOI: <https://doi.org/10.2478/boku-2023-0008>
17. Yatsenko, O., & Sysoieva, A. Information systems as a driver of international trade development and value chain formation in conditions of global instability. *Finance of Ukraine*, 2025. No. (11), pp. 31–45. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.11.031>
18. Reznikova, N., Bulatova, O., Yatsenko, O., & Ivashchenko, O. Fiscal instruments of regulatory competition in the face of challenges to macroeconomic stability during a pandemic COVID-19. *Economics of Development*, 2022. No. 21 (2), pp. 35–41. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(2\).2022.35-41](https://doi.org/10.57111/econ.21(2).2022.35-41)
19. Яценко, О., & Яценко, О. Глобальні тригери та імперативи формування циркулярних ланцюгів доданої вартості для зростання стійкості національної економіки в умовах євроінтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. № 342 (3(1)), с. 455–462. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-66](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-66)
20. Hrynychak N., Yatsenko O., Bulatova O., Ptashchenko O. Problems relating to the statistical research of the national market of logistics services in war conditions. *Statistics in Transition new series*, vol. 24, 2023, 1, pages: 13–28. (Published online: 24 February 2023). DOI: <https://doi.org/10.59170/stattrans-2023-002>
21. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. No. 6 (53), pp. 334–347. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4241>
22. Zavadzka, Y., Shlapak, A., Yatsenko, O., Iatsenko, O., Mykhailova, M., & Dluhopolskyi, O. Sustainable and Resilient International Agricultural Trade: Global Uncertainty and Regional Reactions. *Problemy Ekorozwoju*, 2025. No. 20 (2), pp. 101–113. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.7276>
23. Kudlaenko S., Yatsenko O., Lunova T., Iatsenko O., Sharuk T., Dendeberia D. Strategic management and improvement of national export support and promotion systems to ensure sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025. No. 4 (63), pp. 280–295. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4811>
24. Яценко О.М., Яценко О.М., Яремко К.А. Конкурентне середовище та лідерство агротрейдерів на глобальному ринку зерна. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 41 (4). С. 408–426. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.29.203.209
25. Яценко О., Яценко О.М., Дендеберя Д.О. Стратегування поведінки експортерів на цільових світових ринках. *Вчені записки*. 2024. № 37 (4). С. 208–221. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.19.131.137
26. Gereffi G., Fernandez-Stark K. Global Value Chain Analysis: A Primer. 2nd ed. Durham: Duke CGGC. 2016. URL: <https://gvcc.duke.edu/cggclisting/global-value-chain-analysis-a-primer-2nd-edition>
27. IPCC. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge: Cambridge University Press. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009325844>
28. Закупівельні ціни на зерно в Україні. URL: <https://ukragroconsult.com/grain-prices/>

References:

1. Zhang, T., & Yang, J. (2023). Factors influencing the global agricultural trade: A network analysis. *Agricultural Economics*, no. 69 (9), pp. 343–357. DOI: <https://doi.org/10.17221/124/2023-AGRICECON>
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2024). World Food and Agriculture – Statistical Yearbook 2024. Rome: FAO. Available at: <https://www.fao.org/publications/statistical-yearbook>
3. FAO. 2024. The State of Agricultural Commodity Markets 2024 – Trade and nutrition: Policy coherence for healthy diets. Rome. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd2144en>
4. Kryvenko, N., Radziyevska, S., & Us, I. (2023). Ukraine in the global trade of agricultural products. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 9 (4), pp. 148–160. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-148-160>
5. Stepanenko C., Larina T., & Nepran A. (2025). Price trends in world agricultural trade. *Foreign trade: economics, finance, law*, no. 138 (1), pp. 94–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(138\)06](https://doi.org/10.31617/3.2025(138)06)

6. Kovalenko, V., Sheludko, S., Aranchyi, V., Chumak, V., & Doroshenko, O. (2024). Export of agricultural products as a determinant of currency security of Ukrainian economy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, no. 10 (3), pp. 56–79. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.03.03>
7. Vdovenko, N., Koval, V., & Zos-Kior, M. (2023). Regulation of rural development for import substitution of agricultural products taking into account decentralization and influence of international trade. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. (3), pp. 13–24. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-13-24>
8. Fedulova, I. (2024). Foreign trade of Ukraine in agricultural products. *Foreign trade: economics, finance, law*, no. (4), pp. 86–107. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(135\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(135)06)
9. Schiefer, J. and Hartmann, M. (2008). Determinants of competitive advantage for German food processors. *Agribusiness*, no. 24, pp. 306–319. DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.20168>
10. Serrano, R., Fernández-Olmos, M., & Pinilla, V. (2018). Internationalization and performance in agri-food firms. *Spanish Journal of Agricultural Research*, no. 16 (2), e0107. DOI: <https://doi.org/10.5424/sjar/2018162-12206>
11. World Trade Organization (WTO). (2025). World Trade Statistical: Key insights and trends in 2025. Available at: <https://www.wto.org/statistics>
12. Tsan M., Totapally S., Hailu M., Addom B. K. (2019). The Digitalization of African Agriculture Report, 2018–2019. Wageningen: CTA. Available at: <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/101498>
13. Nehrei, M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia aharnoho sektoru: perspektyvy, vyklyky ta rishennia. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, no. 8 (1), pp. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
14. Bondarenko, S., Nikishyna, O., Zerkina, O., & Shaposhnikov, V. (2024). Transformation of Ukrainian agricultural exports in the context of russian military aggression: structural changes, adaptive mechanisms and global implications. *Social Development and Security*, no. 14 (3), pp. 116–142. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.9>
15. Shpychak O. M. ta in. (2000) Tsiny, vytraty, prybutky ahrovyrobnnytstva ta infrastruktura prodovolchkykh rynkiv Ukrainy / red. O. M. Shpychak. Kyiv, 585 s.
16. Mykhailova M., Yatsenko O., Zavadskaya Y., Afanasieva O., Haas R. (2023). The War in Ukraine and its Impact on Global Agricultural Trade (Auswirkungen des Ukrainekriegs auf den globalen Agrarhandel). *Die Bodenkultur: Journal of Land Management, Food and Environment*. Volume 74, Issue 2, pp. 91–105. DOI: <https://doi.org/10.2478/boku-2023-0008>
17. Yatsenko, O., & Sysoieva, A. (2025). Information systems as a driver of international trade development and value chain formation in conditions of global instability. *Finance of Ukraine*, no. (11), pp. 31–45. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.11.031>
18. Reznikova, N., Bulatova, O., Yatsenko, O., & Ivashchenko, O. (2022). Fiscal instruments of regulatory competition in the face of challenges to macroeconomic stability during a pandemic COVID-19. *Economics of Development*, no. 21 (2), pp. 35–41. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(2\).2022.35-41](https://doi.org/10.57111/econ.21(2).2022.35-41)
19. Iatsenko, O., & Yatsenko, O. (2025). Hlobalni tryhery ta imperatyvy formuvannia tsyrkuliarnykh lantsiuhiv dodanoi vartosti dlia zrostannia stiikosti natsionalnoi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 342 (3(1)), pp. 455–462. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-66](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-66)
20. Hrynychak N., Yatsenko O., Bulatova O., Ptashchenko O. (2023) Problems relating to the statistical research of the national market of logistics services in war conditions. *Statistics in Transition new series*, vol. 24, 1, pages: 13–28. (Published online: 24 February 2023). DOI: <https://doi.org/10.59170/stattrans-2023-002>
21. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. (2023). Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 6 (53), pp. 334–347. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4241>
22. Zavadskaya, Y., Shlapak, A., Yatsenko, O., Iatsenko, O., Mykhailova, M., & Dluhopolskyi, O. (2025). Sustainable and Resilient International Agricultural Trade: Global Uncertainty and Regional Reactions. *Problemy Ekorozyju*, no. 20 (2), pp. 101–113. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.7276>
23. Kudlaenko S., Yatsenko O., Lunova T., Iatsenko O., Sharuk T., Dendeberia D. (2025). Strategic management and improvement of national export support and promotion systems to ensure sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 4 (63), pp. 280–295. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.63.2025.4811>
24. Yatsenko, O., Iatsenko, O., & Yaremko, K. (2025). Competitive environment and agritraders leadership in the global grain market. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, no. 41 (4), pp. 408–426. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.29.203.20
25. Iatsenko, O., Yatsenko, O., & Dendeberia, D. (2024). Strategising the behavior of exporters in target global markets. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, no. 37 (4), pp. 208–221. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.19.131.137
26. Gereffi G., Fernandez-Stark K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer. 2nd ed. Durham: Duke CGGC. Available at: <https://gvcc.duke.edu/cggclisting/global-value-chain-analysis-a-primer-2nd-edition>
27. IPCC. (2022). Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009325844>
28. Zakupivelni tsiny na zerno v Ukraini. Available at: <https://ukragroconsult.com/grain-prices/>

Дата надходження статті: 27.03.2026

Дата прийняття статті: 17.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

НОТАТКИ

Наукове видання

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 13, 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: *Білик Л.О.*

Дата розміщення онлайн – 29.05.2026
Дата друку – 08.06.2026 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 24,65.
Наклад 100 прим. Замов. № 0626/617.

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.