ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (PRINT): 2786-8273
ISSN (ONLINE): 2786-8281

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 15, 2026

Видавничий дім
«Гельветика»
2026

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:
Краєвський 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:
Белінська 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

Варадарадж Аравамудхан, доктор філософії, MBA, MPHIL, професор Аллайанської школи бізнесу, Университет 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

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 16.11.2026 р. № 7)

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 (категорія «Б»)
строком на три роки з 01 червня 2026 року по 31 травня 2029 року відповідно до Наказу МОН України
від 11 червня 2026 року № 928 (Додаток 13).

C1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями); C3 Міжнародні відносини; D1 Облік і оподаткування;
D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент;
D4 Публічне управління та адміністрування; D5 Маркетинг; D7 Торгівля

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

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

© Державний податковий університет, 2026
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2026

ЗМІСТ

Балановська Т.І., Гогуля О.П., Вакуленко В.В.
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ:
ЦИФРОВА ПРОСТЕЖУВАНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ
ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ..... **10**

Безпарточний М.Г., Дрозд О.В., Безпарточна О.С.
МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ
НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... **18**

Бєлозерських Р.Є.
МЕХАНІЗМИ УЗГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З РЕГІОНАЛЬНИМИ СТРАТЕГІЯМИ РОЗВИТКУ..... **24**

Васильчак С.В., Соловій С.Б., Вівчарук О.М.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ
В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ..... **30**

Водовозов Є.Н.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ МІСТ..... **37**

Vasyl Holovachko, Nataliia Liba, Diana Maksymenko
DIGITALISING MARKETING PRICING
AS A GOVERNED ENTERPRISE BUSINESS PROCESS..... **44**

Гринь В.П.
ПРОФЕСІЙНА НЕЗГОДА В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІЙ КОМУНІКАЦІЇ..... **52**

Nadiia Davydenko, Marharyta Davydenko
LIQUIDITY AND TURNOVER MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW
AS A BASIS FOR DEVELOPING A FINANCIAL SECURITY STRATEGY
AT AGRICULTURAL ENTERPRISES..... **58**

Захаров Д.С.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ МІСЬКОГО ТРАНСПОРТУ..... **64**

Ізмайлов Я.О., Колісник О.П., Скорик М.О.
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА:
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ..... **71**

Viktor Karbivsky, Volodymyr Kovalenko
DIGITALIZATION AS A FACTOR IN STRENGTHENING
THE FINANCIAL SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES..... **79**

Корпоченко Я.В.
СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ
ГЕМБЛІНГОВИХ ПРОДУКТІВ..... **86**

Краєвський В.М., Савченко А.М., Кітченко М.І.
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКІВ
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
НА ОСНОВІ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ..... **94**

Кузнецова С.О., Тимчук А.О.
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
У РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ.....**106**

Кундєєва Г.О., Кириченко О.М.
ПЛАТФОРМНА ЗАЙНЯТІСТЬ
У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ:
ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ.....**112**

Лазебник Л.Л., Слюсарева Л.В.
ВІЙНА І ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТІЙКІСТЬ.....**119**

Левіщенко О.С., Комчатних О.В., Муленко В.М.
УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ, ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ.....**129**

Марченко О.І.
РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ
В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....**136**

Мельник А.Д.
КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК ОБ'ЄКТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
В УМОВАХ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ.....**142**

Новицький М.М.
ДОКУМЕНТАЛЬНО-ДОКАЗОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПРОФЕСІЙНОГО СУДЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД.....**148**

Онищенко В.Є.
БАГАТОВИМІРНА СИСТЕМА ІДЕНТИФІКАЦІЇ
ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ВИТРАТ В ОБЛІКУ.....**156**

Пащенко Т.А., Король М.М., Палінчак М.М.
НЕОБАНКИ ТА ТРАДИЦІЙНІ БАНКІВСЬКІ УСТАНОВИ:
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ.....**164**

Vladyslav Polianskyi
ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN WEB ANALYTICS:
MODERN APPROACHES AND DEVELOPMENT PROSPECTS.....**171**

Порохнюк І.І.
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ
ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО ОПОДАТКУВАННЯ
ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ.....**176**

Ревак І.О., Підхомний О.М., Мельник С.І.
РОЛЬ БАНКІВ У ВИЯВЛЕННІ ТА ЗАПОБІГАННІ ОБХОДУ САНКЦІЙ:
ВЗАЄМОДІЯ З ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ В УКРАЇНІ
ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ.....**185**

Реверенда Н.Ю., Лема Г.В.
МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
КРАУДФАНДИНГОВИХ ПЛАТФОРМ
ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ:
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР.....**192**

Сліпенюк В.В.
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ПРАВОСУДДІ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ.....**197**

Устік Т.В., Устик Д.В.
КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ
У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ..... **204**

Yurii Khrushch
EXPORT OF DIGITAL SERVICES
AS A CHANNEL FOR OVERCOMING MACROECONOMIC DISBALANCES..... **212**

Черевко І.В., Бекер І.В.
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..... **218**

Чумаченко О.Г.
СТРАТЕГІЯ ІНВЕСТИЦІЙ В СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО
В СИСТЕМІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ..... **226**

Шепель Т.П., Нашкерська М.М.
ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
В СИСТЕМІ ОБЛІКУ Й ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК..... **233**

Шинкарук Л.В., Голєва М.С., Степаньков Р.С.
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ
ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ..... **241**

Inna Sytnyk, Oleksandr Bosenko, Tatiana Shved
ECONOMIC SECURITY OF A DIGITAL ENTERPRISE
AMID GROWING CYBER THREATS AND FINANCIAL RISKS..... **248**

CONTENTS

Tetiana Balanovska, Olga Gogulya, Vitalii Vakulenko
MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES:
DIGITAL PRODUCT TRACEABILITY AND ENHANCING CONSUMER TRUST..... **10**

Maksym Bezpartochnyi, Oksana Drozd, Olesia Bezpartochna
MARKETING RESEARCH OF CONSUMER BEHAVIOR
IN THE FINANCIAL SERVICES MARKET OF UKRAINE
UNDER UNCERTAINTY AND DIGITAL TRANSFORMATION..... **18**

Ruslan Bielozerskykh
MECHANISMS FOR ALIGNING DEVELOPMENT STRATEGIES
OF TERRITORIAL COMMUNITIES
WITH REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES..... **24**

Svitlana Vasylchak, Serhiy Soloviy, Olha Vivcharuk
DIGITIZATION AND INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT
IN THE CONDITIONS OF STRUCTURAL TRANSFORMATION
OF THE ENERGY SECTOR OF THE ECONOMY..... **30**

Yevgeniy Vodovozov
ORGANIZATIONAL AND RESOURCE SUPPORT FOR MANAGING
URBAN TRANSPORT SYSTEMS..... **37**

Vasyl Holovachko, Nataliia Liba, Diana Maksymenko
DIGITALISING MARKETING PRICING
AS A GOVERNED ENTERPRISE BUSINESS PROCESS..... **44**

Viktoriia Gryn
PROFESSIONAL DISSENT
IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL COMMUNICATION..... **52**

Nadiia Davydenko, Marharyta Davydenko
LIQUIDITY AND TURNOVER MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW
AS A BASIS FOR DEVELOPING A FINANCIAL SECURITY STRATEGY
AT AGRICULTURAL ENTERPRISES..... **58**

Denis Zakharov
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR IMPROVING
THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF URBAN TRANSPORT ENTERPRISES..... **64**

Yaroslav Izmailov, Olena Kolisnyk, Maryna Skoryk
ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF SMALL BUSINESS ENTITIES:
ORGANIZATIONAL PRINCIPLES AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT..... **71**

Viktor Karbivsky, Volodymyr Kovalenko
DIGITALIZATION AS A FACTOR IN STRENGTHENING
THE FINANCIAL SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES..... **79**

Yaroslav Korpochenko
SOCIAL-ETHICAL ASPECTS OF TARGETED ADVERTISING
OF GAMBLING PRODUCTS..... **86**

Volodymyr Kraevskyi, Alla Savchenko, Maryna Kitchenko
ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY AND RISKS
OF INVESTMENT ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
BASED ON ACCOUNTING DATA..... **94**

Svitlana Kuznetsova, Andriy Timchuk
FINANCIAL INSTRUMENTS AND MODELS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS..... **106**

Halyna Kundieieva, Olga Kyrychenko
PLATFORM EMPLOYMENT IN THE SYSTEM OF MODERN TRENDS
IN DIGITALIZATION OF THE ECONOMY:
INSTITUTIONAL CHALLENGES AND THE UKRAINIAN CONTEXT..... **112**

Larysa Lazebnyk, Liudmyla Sliusareva
WAR AND ENTREPRENEURIAL RESILIENCE..... **119**

Olena Levishchenko, Olena Komchatnykh, Volodymyr Mulenko
MANAGEMENT MECHANISMS FOR THE PRESERVATION, RESTORATION,
AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LABOUR POTENTIAL
IN THE CONTEXT OF THE MIGRATION CRISIS..... **129**

Olha Marchenko
DEVELOPMENT OF THE INNOVATION ECOSYSTEM
AMIDST STRUCTURAL CHANGES..... **136**

Andrii Melnyk
CONCEPTUALIZATION OF ENTERPRISE PERFORMANCE
AS AN OBJECT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT
IN THE CONTEXT OF ESG-ORIENTED DEVELOPMENT..... **142**

Mykola Novytskyi
DOCUMENTARY AND EVIDENTIAL SUPPORT FOR PROFESSIONAL JUDGEMENT
IN INVESTMENT PROPERTY ACCOUNTING:
AN ORGANISATIONAL AND METHODOLOGICAL APPROACH..... **148**

Viktoriya Onyshchenko
MULTIDIMENSIONAL SYSTEM FOR IDENTIFYING
DIGITAL MARKETING COSTS IN ACCOUNTING..... **156**

Taras Pashchenko, Maryna Korol, Mykola Palinchak
NEOBANKS AND TRADITIONAL BANKING INSTITUTIONS:
COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS MODELS..... **164**

Vladyslav Polianskyi
ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN WEB ANALYTICS:
MODERN APPROACHES AND DEVELOPMENT PROSPECTS..... **171**

Ivanna Porokhniuk
SYSTEMATIZATION OF FOREIGN EXPERIENCE
IN CORPORATE TAXATION AND ITS APPLICATION IN UKRAINE..... **176**

Iryna Revak, Oleg Pidkhomnyi, Stepan Melnyk
THE ROLE OF BANKS IN DETECTING AND PREVENTING SANCTIONS EVASION:
COOPERATION WITH PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE
AND FOREIGN COUNTRIES..... **185**

Nataliia Reverenda, Halyna Lema
REGULATORY MECHANISMS FOR CROWDFUNDING PLATFORM ACTIVITIES
AS A FACTOR IN SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT:
EUROPEAN INTEGRATION VECTOR..... **192**

Vasyl Slipeniuk
FOREIGN EXPERIENCE IN PROVIDING ELECTRONIC JUSTICE SERVICES
AND PROSPECTS FOR ITS APPLICATION IN UKRAINE..... **197**

Tetiana Ustik, Dmytro Ustyk
CONCEPTUALIZATION OF DIGITAL SUPPLY CHAIN TRANSFORMATION
IN THE SYSTEM OF ENSURING LOGISTICS BUSINESS COMPETITIVENESS..... **204**

Yurii Khrushch
EXPORT OF DIGITAL SERVICES
AS A CHANNEL FOR OVERCOMING MACROECONOMIC DISBALANCES..... **212**

Iryna Cherevko, Ihor Beker
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LIVESTOCK SECTOR
UNDER CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION..... **218**

Olga Chumachenko
AGRICULTURAL INVESTMENT STRATEGY
WITIN THE FOOD SECURITY SYSTEM..... **226**

Tetiana Shepel, Mariya Nashkerska
DIGITIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS
IN THE ACCOUNTING AND INTERNAL AUDIT SYSTEM
OF AGRICO ENTERPRISES..... **233**

Lidiia Shynkaruk, Mariia Holieva, Roman Stepankov
INNOVATION AND INVESTMENT SUPPORT FOR THE MODERNISATION
OF PRODUCTION PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
UNDER WAR RISKS..... **241**

Inna Sytnyk, Oleksandr Bosenko, Tatiana Shved
ECONOMIC SECURITY OF A DIGITAL ENTERPRISE
AMID GROWING CYBER THREATS AND FINANCIAL RISKS..... **248**

УДК 005.3:339.138:631.11
JEL M31; O33; Q13
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-1

Балановська Т.І.
кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6814-5888
Tetiana Balanovska
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Гогуля О.П.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4602-7543
Olga Gogulya
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Вакуленко В.В.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7019-1832
Vitalii Vakulenko
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ: ЦИФРОВА ПРОСТЕЖУВАНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ

MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES: DIGITAL PRODUCT TRACEABILITY AND ENHANCING CONSUMER TRUST

Анотація. *Стаття присвячена обґрунтуванню ролі блокчейн-технологій в управлінні маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Розкрито взаємозв'язок між особливостями аграрного маркетингу та можливостями блокчейн-технології як інструменту інформаційного забезпечення маркетингового управління. Систематизовано основні напрями її застосування, зокрема цифрову простежуваність продукції, фіксацію даних про її походження та характеристики, роботу з маркетинговою інформацією, комунікацію зі споживачами, розвиток програм лояльності, підтримку довіри та автоматизацію окремих операцій. Обґрунтовано можливість використання цифрового паспорта продукції та QR-коду для надання споживачеві доступу до визначених відомостей про товар. Окреслено основні умови та обмеження впровадження технології, серед яких якість і достовірність первинних даних, технічна інтеграція інформаційних систем, підготовка працівників та залучення учасників ланцюга постачання. Запропоновано послідовність упровадження блокчейн-рішення в маркетингову діяльність сільськогосподарського підприємства, що передбачає вибір товарної групи, визначення необхідних даних, інтеграцію інформаційних систем, створення цифрового паспорта продукції, використання перевірених даних у маркетингових комунікаціях та оцінювання отриманого маркетингового ефекту.*

Ключові слова: *управління, маркетингове управління, сільськогосподарські підприємства, маркетингова діяльність, блокчейн-технології, цифрова простежуваність, цифровий паспорт продукції, аграрний бізнес, маркетингова інформація, прозорість ланцюга постачання, довіра споживачів, цифрова трансформація.*

Abstract. *The digital transformation of agricultural enterprises increases the need for reliable information about product origin, quality and movement through supply chains. Complex supply chains may intensify information asymmetry and affect consumer trust. Blockchain technology offers opportunities to improve digital traceability and transparency. The article aims to substantiate its role in managing the marketing activities of agricultural enterprises, particularly in ensuring product traceability and strengthening consumer trust. The study employs analysis, synthesis, systematization, structural-functional and comparative methods to examine blockchain applications in marketing management and consumer perceptions. Blockchain is considered an information infrastructure component rather than an independent marketing function. Its applications include digital product traceability, recording product origin and characteristics, marketing information management, consumer communica-*

© Балановська Т.І., Гогуля О.П., Вакуленко В.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

tion, brand reputation management, loyalty programmes and automation. The proposed relationship «data → traceability → transparency → communication → consumer trust → marketing outcome» explains its potential marketing impact. Digital product passports accessible through QR codes can provide consumers with information about products and their supply-chain history. The proposed implementation sequence covers identifying marketing problems, selecting product groups, verifying data, integrating information systems, creating digital passports, using product information in marketing communications and evaluating outcomes. Reliable primary data and verification procedures remain essential because blockchain cannot guarantee the accuracy of information entered into the system. Blockchain technology can support digital marketing management when aligned with specific marketing objectives. Digital traceability transforms product information into a marketing resource that promotes transparent communication, consumer trust and product differentiation. The effectiveness of blockchain solutions should be assessed through marketing decisions, consumer trust, repeat purchases, brand reputation and sales performance. Further research should focus on practical implementation and quantitative evaluation of marketing outcomes.

Keywords: *management, marketing management, agricultural enterprises, marketing activities, blockchain technologies, digital traceability, digital product passport, agribusiness, marketing information, supply chain transparency, consumer trust, digital transformation.*

Постановка проблеми. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою пов'язана з інформацією про походження, якість, умови виробництва, зберігання та рух продукції до споживача. Специфіка аграрного виробництва, складність ланцюгів постачання й залучення значної кількості їх учасників зумовлюють необхідність забезпечення прозорості та достовірності відповідної інформації. Водночас споживачі не завжди мають можливість самостійно перевірити отримані від виробника або продавця відомості, що посилює інформаційну асиметрію та може впливати на довіру до продукції й підприємства [1; 4].

Актуальним завданням маркетингового управління стає пошук цифрових інструментів, здатних забезпечити належну простежуваність продукції, підвищити прозорість інформації та посилити взаємодію підприємства зі споживачами. Одним із перспективних інструментів є блокчейн-технологія, можливості використання якої в аграрному секторі економіки України вже досліджуються науковцями [1; 4; 7; 8]. У той же час потребує подальшого обґрунтування її місце саме в системі управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств та взаємозв'язок між цифровою простежуваністю, маркетинговою інформацією, комунікацією зі споживачами і формуванням довіри.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових інформаційних джерелах розкриваються різні аспекти управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Зокрема, особливості управління організаційними формуваннями аграрного сектору економіки на засадах маркетингових підходів досліджують А.В. Мовчанюк [5], О.В. Коваль [2], Б.В. Погріщук та О.І. Трачук [6], Р.В. Логоша, Р.В. Козумляк та А.П. Федик [3]. У зазначених працях акцентовано увагу на формуванні та реалізації маркетингових рішень з урахуванням специфіки аграрного виробництва, організації маркетингової діяльності та використання сучасних цифрових інструментів.

Окремий напрям досліджень становить цифровізація аграрного бізнесу та використання блокчейн-технологій. Перспективи застосування блокчейну у сільському господарстві розглядають О.М. Грибинюк, Б.В. Духницький та О.О. Шеремет [1], а в аграрному бізнесі – Н.В. Мирний [4]. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі досліджує Д. Самойленко [7]. Питання цифрових паспортів продукції, простежуваності та аналітики відповідності висвітлено у праці І.В. Шурдук та співавторів [8]. У наукових здобутках обґрунтовано потенціал цифрових технологій для підвищення прозорості інформації, контролю руху продукції та вдосконалення інформаційного забезпечення учасників аграрного ланцюга.

Важливим доповненням до досліджень українських науковців є сучасні зарубіжні праці, у яких блокчейн розглядається не лише як технологічний інструмент простежуваності, а і як чинник споживчої поведінки. Зокрема, C.D. Duong зі співавторами на основі оцінки думки 5326 споживачів встановили позитивний зв'язок між блокчейн-простежуваністю, довірою до інформації про органічну продукцію та поведінкою споживачів [9]. У систематичному огляді M. Reitano та співавторів узагальнено результати 34 досліджень і визначено довіру, сприйняття простежуваності, безпечності продукції та готовність споживачів платити серед ключових чинників сприйняття харчових продуктів, відстежуваних за допомогою блокчейну [10].

Таким чином, наукові напрацювання формують достатню основу для розгляду блокчейн-технологій у сільському господарстві, однак переважно зосереджуються на технологічних, логістичних, інформаційних або окремих маркетингових аспектах їх використання. Недостатньо систематизованим залишається питання місця блокчейну саме в системі управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства та взаємозв'язку між цифровою простежуваністю, маркетинговою інформацією, комунікацією зі споживачами і формуванням довіри. Це зумовлює необхідність подальшого обґрунтування маркетингових можливостей блокчейн-технологій та їх ролі у підвищенні результативності маркетингового управління.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі блокчейн-технологій в управлінні маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств та систематизація основних напрямів їх маркетингового використання, зокрема для забезпечення простежуваності й автентичності продукції, роботи з маркетинговою інформацією, комунікації зі споживачами, розвитку програм лояльності та формування довіри до підприємства і його продукції.

Теоретико-методологічну основу статті становлять положення сучасної теорії маркетингового управління, цифрової трансформації аграрного сектору економіки та концептуальні засади застосування блокчейн-технологій у ланцюгах постачання. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи. Метод аналізу застосовано для розгляду особливостей управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств і визначення ролі інформаційної складової у прийнятті маркетингових

рішень. Метод узагальнення дав змогу систематизувати наукові підходи до застосування блокчейн-технологій у сільському господарстві та окреслити їх маркетингові можливості. За допомогою систематизації виокремлено основні напрями залучення блокчейну до маркетингової діяльності: цифрову простежуваність, роботу з відомостями про походження та характеристики товару, комунікацію зі споживачами, програми лояльності та автоматизацію окремих операцій. Логічний метод використано для встановлення взаємозв'язку між цифровою простежуваністю, прозорістю відомостей про продукцію, довірою споживачів і маркетинговими результатами. Поєднання зазначених підходів дало можливість розглянути блокчейн не лише як технологічний інструмент роботи з даними, а як складову цифрового забезпечення маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингове управління сільськогосподарським підприємством має враховувати не лише характеристики попиту, ринкову кон'юнктуру та можливості збуту, а й специфіку самої продукції та умови її створення. Сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних чинників, територіальна розосередженість постачальників сировини, необхідність зберігання і транспортування, а також участь значної кількості суб'єктів у русі товару зумовлюють формування значного масиву відомостей ще до моменту його надходження до кінцевого споживача [5]. Відповідно, маркетингова цінність товару дедалі більше визначається не тільки його фізичними властивостями, а й можливістю надати покупцеві зрозуміле та переконливе пояснення щодо походження, способу виробництва, умов переміщення та інших характеристик.

Такий підхід узгоджується із сучасним розумінням управління маркетинговою діяльністю як цілісного процесу, що охоплює аналіз ринкового середовища, планування, організацію, реалізацію та контроль відповідних заходів [2; 6]. За цих умов дані про товар набувають подвійного значення: з одного боку, вони є підґрунтям для внутрішніх управлінських рішень, а з іншого – ресурсом зовнішньої комунікації. Саме тому якість, повнота та доступність відомостей про продукцію безпосередньо впливають на можливості її позиціонування, диференціації та обґрунтування споживчої цінності.

Особливого значення набуває цифрова простежуваність. Її доцільно розглядати не лише як можливість встановити місце знаходження товару на окремому етапі ланцюга постачання, а як здатність відтворити послідовність пов'язаних із ним подій і записів. Для сільськогогсподарського підприємства це може охоплювати відомості про походження сировини, виробничі операції, використані ресурси, результати контролю якості, зберігання, транспортування та реалізацію. Цифрові паспорти товарів і засоби простежуваності розширюють можливості накопичення та представлення таких відомостей у структурованому вигляді [8].

У цьому контексті блокчейн доцільно розглядати як технологічний компонент інформаційного забезпечення маркетингового управління. Його особливість полягає у розподіленому зберіганні пов'язаних записів, послідовній фіксації операцій та складності непомітної зміни вже внесених даних. Це створює передумови для узгодження інформації між учасниками ланцюга постачання та формування цілісної цифрової історії товару [1; 4; 7]. Водночас блокчейн не замінює маркетингову систему підприємства, а доповнює її інформаційний контур, створюючи можливість перевести окремі технологічні дані у формат, придатний для управлінських рішень та комунікації з ринком.

Важливість такого підходу підтверджується і поведінковими характеристиками споживачів. За даними Deloitte, 39 % опитаних споживачів прагнуть отримувати детальні відомості про переміщення свіжих продуктів від ферми до магазину, 55 % використовують дані на етикетці під час вибору такої продукції, а 89 % вважають безпеку харчових продуктів надзвичайно важливою. Водночас 47 % респондентів готові платити більше за екологічно сталу свіжу продукцію, причому середній заявлений розмір премії становить близько 30 % [11]. Наведені показники свідчать, що прозорість походження та характеристик товару може мати безпосередню маркетингову цінність: споживачеві потрібна не просто інформація, а зрозуміла можливість переконатися у відповідності заявлених властивостей власним очікуванням.

Водночас наявність цифрового запису сама по собі не означає автоматичного підтвердження істинності всіх відомостей. Якщо на початковому етапі до системи потрапили неточні, неповні або навмисно викривлені дані, блокчейн забезпечуватиме незмінність саме такого запису. Отже, технологічна надійність реєстру повинна поєднуватися з контролем джерел інформації, справністю засобів вимірювання, ідентифікацією відповідальних учасників та процедурами перевірки. Для маркетингового управління це принципово важливо, оскільки комунікація із споживачем має ґрунтуватися не просто на наявності цифрового запису, а на його належному походженні та перевіреності.

Емпіричні результати зарубіжних досліджень дають підстави пов'язувати простежуваність на основі блокчейну з поведінковими реакціями споживачів. Так, за результатами опитування 5326 споживачів у В'єтнамі встановили, що блокчейн-рішення для простежуваності харчових продуктів сприяють підвищенню довіри, а довіра, своєю чергою, позитивно пов'язана з поведінкою споживання органічної продукції; вплив технології також залежав від рівня обізнаності споживачів щодо блокчейну [9]. Це дає змогу розглядати цифрову простежуваність не лише як технічну характеристику ланцюга постачання, а як потенційний чинник споживчої поведінки.

Подібний висновок випливає із систематичного огляду, який охопив 34 наукові праці за 2019-2023 рр. Автори публікації виділили серед ключових чинників сприйняття блокчейн-простежуваності довіру, готовність платити, сприйняття простежуваності, рівень ризику та безпечність харчових продуктів [10]. Отже, маркетинговий ефект технології доцільно пов'язувати не з самим фактом її впровадження, а з тим, наскільки доступні та зрозумілі дані здатні змінити сприйняття товару та знизити невизначеність під час його вибору.

Для узагальнення визначених взаємозв'язків та уточнення ролі блокчейн-технології в системі маркетингового управління доцільно представити її місце у взаємодії основних управлінських функцій,

інформаційних потоків та маркетингових результатів (рис. 1). Такий підхід дає змогу показати, що блокчейн не є окремою функцією маркетингу, а забезпечує інформаційний зв'язок між даними аграрного ланцюга постачання, процесами прийняття маркетингових рішень та комунікацією зі споживачами.

Представлена схема демонструє, що блокчейн-технологія займає проміжне місце між масивом даних, які формуються на різних етапах аграрного ланцюга постачання, та їх подальшим використанням у маркетинговому управлінні. Її роль полягає у фіксації та узгодженні відповідних записів, на основі яких може створюватися цифрова історія продукції та формуватися доступний споживачеві інформаційний контур. У результаті технологічна складова поєднується з управлінськими функціями – аналізом, плануванням, реалізацією маркетингових заходів, контролем та оцінюванням їх результативності.

Водночас наведена схема відображає не автоматичний, а опосередкований характер впливу блокчейну на маркетингові результати. Сам факт фіксації даних не забезпечує зростання продажів або довіри: результат залежить від якості первинних відомостей, їх змістовності для споживача, належної організації взаємодії учасників ланцюга та здатності підприємства інтегрувати отримані дані у маркетингові рішення. Саме тому подальше уточнення напрямів застосування технології доцільно здійснити через конкретизацію даних, механізмів їх опрацювання та очікуваних маркетингових ефектів.

З огляду на зазначене, блокчейн може бути інтегрований у різні функціональні ділянки маркетингового управління. Їх систематизацію доцільно здійснювати не лише за напрямами застосування технології, а й за тим, які дані створюються, як вони перетворюються на маркетинговий ресурс та який результат можуть забезпечити (табл. 1).

Представлена систематизація дає підстави виокремити первинний і похідні маркетингові ефекти блокчейн-рішення. Первинним є створення цілісної та структурованої історії товару. На її основі виникає можливість сформувати прозору комунікацію, використати підтверджені відомості для позиціонування, знизити інформаційну невизначеність для покупця та, за сприятливих умов, посилити довіру. Таким чином, простежуваність виступає не ізольованою технологічною функцією, а своєрідною ланкою між внутрішньою інформаційною системою підприємства та зовнішнім маркетинговим середовищем.

Для управління маркетингом це означає зміну самого підходу до роботи з інформацією. Дані, які раніше використовувалися переважно для обліку, контролю якості або логістики, можуть набувати додаткової ринкової цінності. Наприклад, відомості про походження молочної сировини, умови її транспортування та виробничу партію можуть бути вико-



Рис. 1. Місце блокчейн-технології в системі управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Напрями застосування блокчейн-технології в управлінні маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства

Напрям	Дані, що фіксуються	Механізм блокчейну	Маркетинговий ефект	Цінність для споживача	Орієнтовні KPI
Цифрова простежуваність	Походження сировини, виробничі операції, зберігання, транспортування, реалізація	Послідовне пов'язування записів про рух товару	Диференціація продукції та посилення аргументації її позиціонування	Можливість перевірити шлях товару	Частка продукції з повною історією; час встановлення походження
Походження та заявлені характеристики	Місце виробництва, характеристики сировини, результати контролю, сертифікаційні відомості	Фіксація та захист історії відповідних записів	Підвищення обґрунтованості товарної пропозиції	Більша визначеність щодо властивостей товару	Частка підтверджених характеристик; кількість невідповідностей
Маркетингова аналітика	Дані про виробничі партії, канали збуту, операції та реалізацію	Об'єднання пов'язаних даних із різних етапів	Розширення інформаційної бази для планування та коригування маркетингових рішень	Більш адресна товарна пропозиція	Точність планування; швидкість отримання даних; конверсія пропозицій
Комунікація зі споживачами	Вибрані відомості про походження, склад, виробництво та рух товару	Відкриття визначеної частини записів через QR-код або цифровий паспорт	Підсилення прозорості та аргументованості комунікації	Швидкий доступ до перевірюваних відомостей	Частка сканувань QR; переходи до цифрового паспорта; залученість
Довіра та репутація бренду	Підтверджені відомості про продукцію та ланцюг постачання	Надання доступу до послідовної історії записів	Зниження інформасиметрії, зміцнення репутаційного капіталу	Зменшення невизначеності під час вибору	Рівень довіри; кількість скарг; повторні покупки
Програми лояльності	Покупки, бонуси, умови винагород	Незмінна фіксація операцій та умов програми	Стимулювання повторної взаємодії з брендом	Прозорі правила отримання винагород	Частота повторних покупок; активність учасників; retention
Автоматизація маркетингових операцій	Умови поставок, виконання визначених дій, підтвердження операцій	Виконання смартконтрактом заздалегідь визначених умов	Скорочення часу та кількості ручних операцій	Швидше обслуговування та виконання домовленостей	Час операції; частка автоматизованих процесів; кількість помилок

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 6-12]

ристані не лише для внутрішнього контролю, а й для побудови аргументованої комунікації щодо якості та походження готового продукту. Відповідно, маркетинговий підрозділ отримує можливість працювати не з декларативними характеристиками товару, а з даними, пов'язаними з конкретними етапами його створення та руху.

Окремим каналом трансформації такої інформації у споживчу цінність може бути цифровий паспорт продукції. Його доцільно розглядати як структурований інтерфейс доступу до визначеного набору відомостей, а QR-код – як простий засіб переходу до них. Такий формат відповідає загальному європейському напряму розвитку цифрових паспортів продукції. Регламент ЄС 2024/1781 передбачає концепцію Digital Product Passport, яка базується на доступності, точності, повноті та актуальності даних, а також визначає вимоги до ідентифікації, автентифікації, цілісності та надійності відповідних відомостей [12]. Зазначені положення не встановлюють безпосередньо загальної вимоги щодо блокчейну для сільськогосподарської продукції, однак формують важливий нормативний контекст для розвитку цифрової простежуваності та паспортів продукції.

У маркетинговому аспекті цифровий паспорт має цінність лише за умови правильного добору інформації. Надмірний обсяг технічних даних може ускладнювати сприйняття, тоді як надто обмежений набір відомостей не створює достатнього підґрунтя для довіри. Тому підприємству доцільно визначати окремі інформаційні рівні: внутрішній – для управлінських і контрольних процедур; партнерський – для учасників ланцюга постачання; споживчий – для представлення зрозумілих характеристик товару; маркетинговий – для використання узагальнених даних у позиціонуванні, комунікаційних кампаніях та аналітиці.

Ще одним напрямом є застосування блокчейну в програмах лояльності. Тут його роль є допоміжною порівняно з простежуваністю: технологія може забезпечувати фіксацію покупок, накопичення бонусів та дотримання встановлених умов винагороди. За допомогою смартконтрактів частину операцій можна виконувати автоматично після настання визначеної події, наприклад підтвердження покупки або поставки. Вод-

ночас доцільність такого рішення повинна визначатися не технологічною новизною, а економічним ефектом: якщо аналогічне завдання простіше і дешевше виконується централізованою системою, впровадження блокчейну не матиме достатнього управлінського обґрунтування [4; 8].

Важливою передумовою результативності є узгодженість учасників ланцюга постачання. Якщо виробник фіксує дані про свою продукцію, але постачальники сировини, логістичні оператори або інші партнери не забезпечують належної якості відомостей, цілісність цифрової історії порушується. Отже, блокчейн-рішення потребує не тільки технічної інтеграції, а й організаційних домовленостей щодо того, хто, коли, у якому форматі та на яких умовах вносить інформацію. Саме тут цифрова трансформація виходить за межі встановлення програмного забезпечення і стає питанням організації взаємодії між суб'єктами ринку.

Не менш важливим є визначення економічної та маркетингової результативності такого впровадження. Доцільно оцінювати не кількість внесених записів або сам факт функціонування блокчейн-платформи, а зміни, що мають практичне значення для підприємства: скорочення часу встановлення походження товару, зменшення кількості претензій, підвищення частоти повторних покупок, активність споживачів під час взаємодії з цифровим паспортом, зміна рівня довіри, ефективність комунікацій та динаміка збуту окремих товарних груп. Такий підхід переводить оцінювання з технологічного рівня на рівень маркетингової результативності.

З огляду на це, запропоновано послідовність інтеграції блокчейн-технології в систему маркетингового управління сільськогосподарського підприємства:

1. Визначення маркетингової проблеми, для вирішення якої необхідна підвищена прозорість даних: походження продукції, підтвердження окремих характеристик, контроль ланцюга постачання або посилення споживчої довіри.

2. Вибір товарної групи, для якої простежуваність має найбільшу ринкову цінність.

3. Визначення переліку даних та джерел їх надходження на кожному етапі виробничо-збутового циклу.

4. Перевірка якості первинних відомостей та встановлення відповідальних осіб за їх внесення.

5. Інтеграція блокчейн-рішення з обліковими, виробничими, логістичними та маркетинговими інформаційними системами.

6. Формування цифрового паспорта продукції та визначення інформації, яка буде доступна кінцевому споживачеві.

7. Інтеграція цифрової простежуваності у маркетингові комунікації – упаковку, QR-коди, вебресурси, торговельні майданчики та інші канали взаємодії.

8. Оцінювання маркетингового ефекту за показниками довіри, залученості, повторних покупок, скарг, швидкості реагування та інших визначених KPI.

9. Масштабування рішення на інші товарні групи лише після підтвердження його організаційної та економічної доцільності.

Механізм маркетингового впливу блокчейн-технології можна представити як послідовність, що включає фіксацію даних про продукцію, забезпечення цілісності та простежуваності записів, надання доступу до релевантних відомостей, підвищення прозорості комунікації, зменшення інформаційної невизначеності, посилення довіри, покращення маркетингових результатів. Проте цей зв'язок не є автоматичним: його реалізація залежить від достовірності первинних даних, зрозумілості інформації для споживача, готовності партнерів до участі в єдиному інформаційному середовищі та економічної доцільності технологічного рішення.

Таким чином, блокчейн у системі маркетингового управління сільськогосподарського підприємства доцільно трактувати не як самостійну маркетингову технологію, а як інфраструктурний інструмент, що дає змогу перетворити дані про рух і характеристики продукції на ресурс управлінських рішень, споживчої комунікації та формування ринкової цінності. Саме такий підхід дає можливість пов'язати цифрову простежуваність із конкретними функціями маркетингового управління та перейти від декларативного використання блокчейну до оцінювання його реального внеску у взаємодію підприємства з ринком.

Висновки. Цифровізація маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств розширює можливості роботи з даними про продукцію та взаємодії зі споживачами. У цьому контексті блокчейн-технологія може виконувати роль інформаційної основи, що поєднує відомості про проходження продукції через різні етапи аграрного ланцюга та робить їх доступнішими для управлінських і комунікаційних потреб підприємства.

Найбільш перспективною сферою її застосування є цифрова простежуваність, яка дає змогу пов'язати інформацію про походження сировини, виробництво, контроль якості, зберігання, транспортування та реалізацію в єдину цифрову історію товару. Це створює можливості для більш змістовної комунікації зі споживачем і переходу від загальних заяв про якість та походження продукції до надання конкретних відомостей про її життєвий цикл. Результати досліджень та аналітичні дані свідчать про актуальність прозорості інформації для споживчого вибору та довіри.

Водночас блокчейн не слід розглядати як самостійний гарант достовірності продукції. Технологія забезпечує цілісність і послідовність зафіксованих записів, але якість кінцевого результату залежить від достовірності первинних даних, процедур їх перевірки та надійності учасників ланцюга. Тому маркетинговий ефект виникає лише за умови належного поєднання технологічних рішень з організацією інформаційних процесів підприємства.

Практичну цінність для споживача може посилити цифровий паспорт продукції, через який відповідні відомості стають доступними в зручній формі, зокрема за допомогою QR-коду. Такий підхід узгоджується із загальноєвропейською тенденцією розвитку цифрових паспортів продукції, хоча Регламент ЄС 2024/1781 не встановлює універсальної вимоги щодо застосування блокчейну саме в аграрному секторі. Інші можливості – програми лояльності, автоматизація окремих операцій, репутаційне управління та персоналізація комунікацій – можуть доповнювати систему, однак їх доцільність визначається конкретними маркетинговими завданнями підприємства. Відповідно, результативність блокчейн-рішення варто оцінювати не за масштабом його технологічного використання, а за

практичним внеском у якість маркетингових рішень, прозорість комунікацій, довіру споживачів, повторні покупки та збут.

Подальший розвиток цього напряму потребує практичної апробації запропонованого підходу на підприємствах аграрного сектору економіки та кількісного оцінювання взаємозв'язку між цифровою простежуваністю і такими маркетинговими результатами, як довіра споживачів, репутація бренду, повторні покупки та обсяги реалізації продукції.

Бібліографічний список:

1. Грибинюк О.М., Духницький Б.В., Шеремет О.О. Перспективи використання технології «блокчейн» у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 75-81.

2. Коваль О.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 85-91. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-12

3. Логоша Р.В., Козумляк Р.В., Федик А.П. Особливості управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 11 (25). С. 307-323. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-307-323

4. Мирний Н.В. Блокчейн технології: перспективи використання в аграрному бізнесі. *Економіка і регіон*. 2025. № 1 (96). С. 194-203. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3764

5. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27

6. Погріщук Б.В., Трачук О.І. Структура та процес управління комплексом маркетингу сільськогосподарського підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 12. С. 151-158. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-20

7. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148

8. Шурдук І.В., Васюта В.Б., Івасенко О.А., Григор'єва О.В. Експертиза якості і сертифікація у цифровому середовищі: цифрові паспорти товарів, простежуваність та аналітика відповідності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 8. С. 354-359. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.354

9. Duong C.D., Dao T.T., Vu T.N., Ngo T.V.N., Nguyen M.H. Blockchain-enabled food traceability system and consumers' organic food consumption: A moderated mediation model of blockchain knowledge and trust in the organic food chain. *Sustainable Futures*. 2024. Vol. 8. Article 100316. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100316

10. Reitano M., Pappalardo G., Selvaggi R., Zarbà C., Chinnici G. Factors influencing consumer perceptions of food tracked with blockchain technology. A systematic literature review. *Applied Food Research*. 2024. Vol. 4, Issue 2. Article 100455. DOI: https://doi.org/10.1016/j.afres.2024.100455

11. Edsall D., Almond A., Cascone J., Hop A., Cook J., Upadhyaya J. Fresh food at the intersection of trust and transparency. *Deloitte Insights*. 2023. 2 October. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/fresh-food-trends-produce-traceability-concerns.html

12. European Parliament, Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products, amending Directive (EU) 2020/1828 and Regulation (EU) 2023/1542 and repealing Directive 2009/125/EC. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj

References:

1. Hrybyniuk O.M., Dukhnytskyi B.V., Sheremet O.O. (2018) Perspektyvy vykorystannia tekhnolohii «blokchein» u silskomu hospodarstvi [Prospects for the use of blockchain technology in agriculture]. *Ekonomika APK – Economy of Agro-Industrial Complex*, no. 3, pp. 75-81.

2. Koval O.V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu ahrarnoho pidpryiemstva Ukrainy [Features of marketing activity management of an agricultural enterprise in Ukraine]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii - Management of Changes and Innovations*, no. 7, pp. 85-91. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-12

3. Lohosha R.V., Kozumliak R.V., Fedyk A.P. (2023) Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu fermerskykh hospodarstv [Features of marketing activity management of farms]. *Nauka i tekhnika sohodni - Science and Technology Today*, no. 11 (25), pp. 307-323. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-307-323

4. Myrnyi N.V. (2025) Blokchein tekhnolohii: perspektyvy vykorystannia v ahrarnomu biznesi [Blockchain technologies: prospects for use in agribusiness]. *Ekonomika i rehion - Economics and Region*, no. 1 (96), pp. 194-203. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3764

5. Movchaniuk A.V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu pidpryiemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Features of marketing activity management of enterprises in the agricultural sector of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, no. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27

6. Pohrishchuk B.V., Trachuk O.I. (2026) Struktura ta protses upravlinnia kompleksom marketynhu silskohospodarskoho pidpryiemstva [Structure and process of managing the marketing mix of an agricultural enterprise]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal - Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 12, pp. 151-158. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-20

7. Samoilenko D. (2024) Osoblyvosti zastosuvannia tsyfrovykh tekhnolohii v ahrobiznesi [Features of the application of digital technologies in agribusiness]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, no. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148

8. Shurduk I.V., Vasiuta V.B., Ivasenko O.A., Hryhorieva O.V. (2026) Ekspertyza yakosti i sertyfikatsiia u tsyfrovomu seredovyshchi: tsyfrovi pasporty tovariv, prostezhuvanist ta analityka vidpovidnosti [Quality expertise and certification in the digital environment: digital product passports, traceability and compliance analytics]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 8, pp. 354-359. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.354

9. Duong C.D., Dao T.T., Vu T.N., Ngo T.V.N., Nguyen M.H. (2024) Blockchain-enabled food traceability system and consumers' organic food consumption: A moderated mediation model of blockchain knowledge and trust in the organic food chain. *Sustainable Futures*, vol. 8, article 100316. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100316

10. Reitano M., Pappalardo G., Selvaggi R., Zarbà C., Chinnici G. (2024) Factors influencing consumer perceptions of food tracked with blockchain technology. A systematic literature review. *Applied Food Research*, vol. 4, issue 2, article 100455. DOI: https://doi.org/10.1016/j.afres.2024.100455

11. Edsall D., Almond A., Cascone J., Hop A., Cook J., Upadhyaya J. (2023) Fresh food at the intersection of trust and transparency. *Deloitte Insights*, 2 October 2023. Available at: https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/fresh-food-trends-produce-traceability-concerns.html

12. European Parliament, Council of the European Union (2024) Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products, amending Directive (EU) 2020/1828 and Regulation (EU) 2023/1542 and repealing Directive 2009/125/EC. *Official Journal of the European Union*. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj

Дата надходження статті: 08.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 339.138:336.7
JEL M31, D12, G20
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-2

Безпарточний М.Г.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та менеджменту,
Хмельницька торговельно-економічна академія
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3765-7594
Maksym Bezpartochnyi
Khmelnytskyi Trade and Economics Academy

Дрозд О.В.
кандидат технічних наук, доцент кафедри суспільних наук, в. о. керівника,
Херсонський навчально-науковий інститут
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0135-8659
Oksana Drozd
Kherson Educational and Scientific Institute
Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Безпарточна О.С.
доктор філософії,
старший викладач кафедри фінансів та цифрового бізнесу
Хмельницька торговельно-економічна академія
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0919-2972
Olesia Bezpartochna
Khmelnytskyi Trade and Economics Academy

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

MARKETING RESEARCH OF CONSUMER BEHAVIOR IN THE FINANCIAL SERVICES MARKET OF UKRAINE UNDER UNCERTAINTY AND DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. *У статті здійснено маркетингове дослідження трансформації споживчої поведінки на ринку фінансових послуг України під впливом воєнної, економічної, інформаційної невизначеності й цифрової трансформації. Метою є ідентифікація ключових чинників вибору, використання та оцінювання фінансових послуг і формування напрямів адаптації маркетингової політики. Методика ґрунтується на кабінетному маркетинговому дослідженні, контент-аналізі наукових публікацій, статистики НБУ, порівняльному та структурно-динамічному аналізі, типологізації. Встановлено посилення ролі дистанційних каналів, безготівкових платежів, мобільних інструментів, прозорості, кібербезпеки й фінансової грамотності. Запропоновано поведінкову сегментацію споживачів та комплекс маркетингових інструментів: персоналізацію, омніканальність, освітній контент, прозоре розкриття ризиків і поведінкову аналітику.*

Ключові слова: *споживча поведінка, маркетингове дослідження, фінансові послуги, цифрова трансформація, фінансова інклюзія, фінансова грамотність, невизначеність.*

Abstract. Introduction. *The financial services market of Ukraine is undergoing a simultaneous transformation caused by wartime, economic and informational uncertainty and accelerated digitalization. These conditions change not only the demand for financial products but also the criteria consumers use when choosing, using and evaluating services.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to identify the main behavioral factors in the financial services market of Ukraine, systematize current patterns of financial service consumption, and substantiate directions for adapting the marketing policy of financial service providers to uncertainty and digital transformation.* ***Methods.*** *The study is based on desk marketing research using content analysis of academic publications, analysis of official statistics and analytical materials of the National Bank of Ukraine, comparative and structural-dynamic analysis, generalization, behavioral typologization and logical modeling. The study relies on secondary data and does not present the results of a non-existent representative consumer survey.* ***Results.*** *The analysis demonstrates a persistent shift toward remote service channels, cashless payments, mobile and contactless payment instruments. At the same time, uncertainty increases the importance of trust, security, information transparency, accessibility, financial literacy and the ability to control transactions. Nine groups of consumer choice factors are identified: functional utility; price and tariffs; accessibility; trust; security; digital experience; information transparency; financial literacy; and situational factors. A behavioral segmentation framework is proposed, distinguishing digitally oriented consumers, security-oriented cautious consumers, finan-*

© Безпарточний М.Г., Дрозд О.В., Безпарточна О.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

cially constrained consumers, financially literate self-directed consumers, and consumers with a high need for human support. ***Conclusion.*** *The findings support an integrated marketing approach that combines personalized offers, transparent pricing and risk disclosure, omnichannel service, educational content, anti-fraud communication, behavioral analytics and inclusive service design. The proposed four-level model links environmental, individual and service factors with behavioral outcomes and provides a basis for further empirical research using representative surveys, econometric modeling, cluster analysis and analysis of digital behavior. The results can be used by banks, insurers, fintech companies and other financial service providers to improve customer experience, financial inclusion and responsible financial behavior.*

Keywords: *consumer behavior, marketing research, financial services, digital transformation, financial inclusion, financial literacy, uncertainty.*

Постановка проблеми. Ринок фінансових послуг України перебуває у стані багаторівневої трансформації. Воєнні ризики, нестабільність доходів суб'єктів господарювання та населення, міграційні процеси, зміна структури зайнятості, кіберзагрози та нерівномірність доступу до інфраструктури формують середовище, в якому традиційні моделі поведінки споживачів швидко змінюються. Паралельно відбувається цифровізація фінансових послуг: дистанційне відкриття рахунків, мобільний банкінг, безконтактні платежі, токенізація карток, онлайн-кредитування, цифрове страхування та фінтех-рішення дедалі більше інтегруються у повсякденну фінансову поведінку.

Актуальність маркетингового дослідження визначається тим, що цифрова доступність сама по собі не гарантує прийняття послуги. Споживач оцінює не лише функціональну корисність, а й надійність установи, безпеку персональних даних, прозорість тарифів, зрозумілість умов, швидкість вирішення проблем та можливість отримати допомогу у критичній ситуації. Стратегія розвитку фінансового сектору України, оновлена у 2025 році, акцентує на фінансовій стійкості, фінансовій інклюзії, доступності та безбар'єрності фінансових послуг [1].

Для маркетингу це означає перехід від вузького розуміння споживача як покупця окремого продукту до комплексного аналізу його фінансової поведінки в екосистемі. Клієнт може одночасно використовувати декілька банків, цифрові гаманці, платіжні сервіси, страхові продукти та інвестиційні інструменти, а його лояльність дедалі більше залежить від якості цифрового досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової поведінки населення в Україні досліджується у взаємозв'язку з фінансовою грамотністю, фінансовою інклюзією, цифровізацією та захистом прав споживачів. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Акцентують увагу на розширенні доступу до фінансових продуктів, розвитку електронних платежів, підвищенні фінансової грамотності та необхідності зменшення фінансової вразливості населення [2, с. 23-24].

Коваль С. і Мельничук Ю. пов'язують фінансову грамотність із якістю фінансових рішень домогосподарств, здатністю протидіяти шахрайству та підтримувати фінансову стабільність [3, с. 42-43]. Дубина М., Тарасенко А. і Тарасенко О. розглядають фінансову грамотність як важливу передумову відповідального використання цифрових фінансових послуг [4].

Гринчишин Я. обґрунтовує значення інформаційної прозорості для зниження ризиків споживачів фінансових послуг, звертаючи увагу на інформаційну асиметрію, складність продуктів та поширення цифрового шахрайства [5]. Гаврилюк І., Томашевський Ю. і Хірівський Р. вказують, що в умовах війни маркетингові дослідження мають враховувати зміну доходів, потреб у безпеці, каналів споживання та загальну невизначеність середовища [6].

Проскурніна Н., Бестужева С. та Козуб В. пов'язують цифровізацію зі зміною інформаційної поведінки та каналів взаємодії зі споживачами [7]. Сучасні дослідження трансформації української споживчої поведінки під невизначеністю доповнюють цю проблематику аналізом раціоналізації вибору та посилення ролі ситуативних чинників [8, с. 7-19].

Водночас недостатньо опрацьованим залишається комплексне поєднання маркетингової поведінки споживачів фінансових послуг із цифровими каналами, довірою, фінансовою грамотністю та невизначеністю. Для практичного маркетингу потребує розробки інтегрована модель, яка пов'язує чинники середовища з конкретними поведінковими реакціями та маркетинговими інструментами.

Мета статті. Метою статті є проведення маркетингового дослідження трансформації споживчої поведінки на ринку фінансових послуг України в умовах невизначеності та цифрової трансформації, визначення ключових поведінкових чинників, систематизація актуальних моделей споживання фінансових послуг і розроблення напрямів адаптації маркетингової політики надавачів фінансових послуг.

Методи дослідження. Дослідження має характер аналітичного кабінетного маркетингового дослідження. Інформаційною базою є наукові публікації 2021-2026 років, офіційна статистика та аналітичні матеріали Національного банку України, документи у сфері розвитку фінансового сектору та фінансової грамотності, а також результати сучасних досліджень споживчої поведінки в Україні. Застосовано методи контент-аналізу, порівняльного аналізу, структурно-динамічного аналізу, узагальнення, типологізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Невизначеність доцільно розглядати як ситуацію, за якої споживач не може з достатньою впевненістю прогнозувати майбутні доходи, витрати, доступність фінансової інфраструктури, вартість фінансових ресурсів або наслідки власного рішення. У сучасних умовах до економічної невизначеності додається воєнна, інфраструктурна, інформаційна та кібернетична. Під її впливом змінюється структура критеріїв вибору. Зростає відносне значення ліквідності, доступності, надійності, прозорості, швидкості та безпеки. Споживач частіше обирає знайомий бренд, зрозумілий цифровий інтерфейс, стандартний продукт або рекомендацію довіреного джерела. Водночас виникає поведінкова інерція: споживач може продовжувати користуватися послугою через високі когнітивні та часові витрати переходу. Тому, маркетинг фінансових послуг у серед-

овищі невизначеності має не лише стимулювати попит, а й знижувати сприйманий ризик. Інструментами є чітке пояснення умов, прозоре розкриття комісій, прості сценарії використання, швидка підтримка, багатофакторна автентифікація та освітній контент.

Для здійснення маркетингових досліджень споживчої поведінки на ринку фінансових послуг України розглянемо ключові індикатори платіжної поведінки клієнтів. Дані НБУ свідчать про стійке поширення безготівкових платежів (табл. 1).

У 2024 р. в Україні та за кордоном було здійснено 8184,8 млн. безготівкових карткових операцій на суму 4243,5 млрд. грн.; частка безготівкових операцій становила 94,6% за кількістю та 64,5% за сумою. На початок 2025 р. було емітовано 132 млн. платіжних карток, з яких 58,8 млн. були активними [9]. У 2025 р. частка готівкових операцій із платіжними картками скоротилася до 4,2% за кількістю операцій, а середня сума зняття готівки через банкомат зросла до 5895 грн. [10]. Це підтверджує закріплення безготівкової моделі як базового способу щоденної взаємодії з фінансовою системою.

У 2025 р. 99% безготівкових операцій у торговельній мережі здійснювалися з використанням безконтактної та NFC-технології [10]. Цифровий платіж перестає бути окремим продуктом і стає інфраструктурною частиною повсякденного споживання.

Узагальнення літературних джерел дозволяє виокремити дев'ять груп чинників впливу на поведінку споживача на ринку фінансових послуг України: функціональна корисність; ціна та тарифи; доступність; довіра; безпека; цифровий досвід; інформаційна прозорість; фінансова грамотність; ситуативні фактори.

Довіра є критично важливою для фінансового маркетингу. Вона формується через досвід, репутацію, рекомендації, прозорість, якість сервісу та здатність установи виконувати обіцянки. Сучасне емпіричне дослідження довіри у фінансових послугах показує її багатовимірний характер, пов'язаний із компетентністю та очікуванням добросовісної поведінки [11].

Безпека є не лише технічним параметром, а й складовою маркетингової цінності. Для клієнта важливо знати, як захищаються кошти та дані, що відбувається при підозрілій операції та як швидко можна отримати допомогу. Інформаційна прозорість зменшує асиметрію інформації та ризик неправильного вибору [12].

Цифровізація зменшує бар'єри доступу, але водночас збільшує складність вибору. Тому цифрова фінансова грамотність стає компонентом споживчої цінності. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року містить окрему ціль щодо просунутої цифрової фінансової грамотності, включаючи зрозумілі цифрові фінансові послуги, платіжну безпеку та захист від шахрайства [13].

Для фінансових установ це означає перехід від одноразового інформування до постійної освітньої взаємодії. Наприклад, перед оформленням кредиту доцільно пояснювати повну вартість, сценарії зміни платежу та наслідки прострочення; для інвестиційних продуктів – показувати ризиковий профіль і сценарії результату.

Важливим елементом маркетингового дослідження на ринку фінансових послуг України є поведінкова сегментація. Класична сегментація за віком, доходом або місцем проживання є недостатньою. Доцільно поєднувати соціально-демографічні характеристики з частотою цифрових операцій, рівнем самостійності, чутливістю до ризику, потребою в людській підтримці та фінансовою грамотністю. Нами запропоновано п'ятикомпонентну типологію сегментування споживачів ринку фінансових послуг України: цифрово-орієнтовані; безпеко-орієнтовані обережні; фінансово обмежені; фінансово грамотні самостійні; споживачі з високою потребою в підтримці (табл. 2). Типологія є ситуаційною: один клієнт може належати до різних груп залежно від продукту.

За нашим переконанням, цифрова трансформація не означає зникнення фізичних каналів на ринку фінансових послуг України. У складних рішеннях клієнт комбінує мобільний застосунок, сайт, контакт-центр і відділення. Тому клієнтський шлях має бути омніканальним. Маркетингове дослідження має охоплювати виникнення потреби, пошук інформації, порівняння, консультацію, оформлення, використання, підтримку та повторне використання.

Ми вважаємо, що фінансовий сектор залежить від довіри, оскільки об'єктом послуги є гроші, дані або фінансові зобов'язання. Антифрод-система має бути видимою для клієнта, але не створювати надмірних бар'єрів. Маркетингове завдання полягає у зрозумілому поясненні причин блокування та способу відновлення операції. Тому, важливим є баланс між безпекою і зручністю.

На нашу думку, доцільно сформувати поведінкову панель для споживача ринку фінансових послуг України, яка має включати: залученість (частота операцій, активність, мультипродуктовість); клієнтський досвід (час, відмови, звернення, задоволеність); довіра і безпека (скарги, антифрод-інциденти, відтік); фінансова цінність (CAC, CLV, дохід на клієнта, cross-sell); інклюзивність (доступність каналів та частка дистанційних операцій).

Таблиця 1

Ключові індикатори платіжної поведінки клієнтів на ринку фінансових послуг України

Показник	2024	2025	Маркетингове значення
Безготівкові карткові операції за кількістю	94,6%	95,8%	цифровий платіж стає базовим сценарієм
Платіжні картки	132,0 млн. шт.	148,7 млн. шт.	висока насиченість картковими інструментами
Активні картки	58,8 млн. шт.	65,4 млн. шт.	показник фактичної залученості
POS-термінали	496,6 тис. од.	558,6 тис. од.	зростання доступності безготівкової оплати
Безконтактні/NFC-операції у торгівлі	95%	99%	зручність стає базовим очікуванням

Джерело: сформовано авторами за даними НБУ [9; 10]

Таблиця 2

Поведінкова сегментація споживачів фінансових послуг України

Сегмент	Основна потреба	Бар'єр	Маркетинговий акцент
Цифрово-орієнтований	швидкість і автономність	зайві кроки	mobile-first, автоматизація
Безпеко-орієнтований	контроль і надійність	страх шахрайства	антифрод, прозорі сповіщення
Фінансово обмежений	доступність	повна вартість	прості тарифи, освіта
Фінансово грамотний	оптимізація	низька інформативність	аналітика, порівняння
Потребує підтримки	пояснення	складність цифрових сервісів	омніканальна підтримка

Джерело: сформовано авторами

Враховуючи вищезазначене, виникає необхідність в адаптації маркетингової політики на ринку фінансових послуг України. До інструментів маркетингової політики варто віднести персоналізацію продуктової політики на основі поведінкових патернів, прозору цінову політику з відображенням повної вартості, освітній маркетинг та омніканальну підтримку, поведінкову аналітику та раннє виявлення змін, інклюзивний дизайн. Персоналізація має бути етичною та відповідати вимогам щодо захисту персональних даних. Освітній контент не повинен створювати хибного відчуття гарантії результату. Інклюзивність означає не лише формальний доступ, а реальну здатність користуватися послугою.

Пропонується модель впливу на поведінку споживача на ринку фінансових послуг України в умовах невизначеності та цифрової трансформації (рис. 1). Модель включає чотири рівні: середовищний, індивідуальний, сервісний та поведінковий результат.

Пропонована модель впливу на поведінку споживача на ринку фінансових послуг України в умовах невизначеності та цифрової трансформації систематизує основні чинники, що визначають процес формування споживчих рішень, та поєднує їх у взаємопов'язану чотирирівневу систему. На середовищному рівні враховуються зовнішні умови функціонування фінансового ринку, зокрема воєнні ризики, економічна ситуація, регуляторні зміни, розвиток цифрових технологій та інфраструктурні обмеження. Індивідуальний рівень характеризує ресурси та особливості споживача, серед яких дохід, рівень фінансової грамотності, цифрові навички та ставлення до ризику. Сервісний рівень відображає характеристики фінансової послуги, що безпосередньо впливають на споживчий вибір: ціну, якість, доступність, зручність цифрової взаємодії, безпеку та прозорість. Результативний рівень охоплює фактичну поведінку споживача – вибір, використання та повторне використання фінансової послуги, формування лояльності або відмову від неї.

Важливою особливістю запропонованої моделі є її циклічність. Поведінковий результат не завершує процес, а формує інформаційну основу для наступного етапу маркетингового аналізу. Зміни зовнішнього середовища та поведінки споживачів мають систематично досліджуватися фінансовими установами з метою уточнення сегментів, виявлення нових потреб і ризиків, коригування продуктової та сервісної пропозиції, цифрових каналів взаємодії й комунікацій.



Рис. 1. Модель впливу на поведінку споживача на ринку фінансових послуг України в умовах невизначеності та цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Проведене маркетингове дослідження дає підстави стверджувати, що споживча поведінка на ринку фінансових послуг України трансформується під одночасним впливом невизначеності та цифровізації. Невизначеність посилює значення безпеки, довіри, ліквідності, прозорості та контролю, тоді як цифровізація скорочує транзакційні витрати та формує нові стандарти швидкості й доступності.

Платіжна статистика НБУ підтверджує закріплення безготівкової моделі поведінки споживачів, цифровий канал стає базовим середовищем фінансової взаємодії. Водночас цифрова доступність не усуває поведінкових бар'єрів. Висока швидкість операції може співіснувати з низькою довірою, а велика кількість продуктів із труднощами вибору. Тому, конкурентоспроможність фінансової послуги дедалі більше визначається якістю клієнтського досвіду, зрозумілістю інформації та здатністю оптимізувати сприйманий ризик.

Запропонована поведінкова сегментація включає цифрово-орієнтованих, безпеко-орієнтованих, фінансово обмежених, фінансово грамотних самостійних споживачів і користувачів із високою потребою у підтримці. Для кожного сегмента визначено різні маркетингові акценти.

Концептуальною основою для маркетингового дослідження споживчої поведінки на ринку фінансових послуг України є пропонована чотирирівнева модель, оскільки вона дає змогу одночасно враховувати макросередовище, характеристики споживача, параметри фінансового сервісу та фактичні поведінкові результати. Її практична цінність полягає у можливості адаптації маркетингових рішень до динамічних умов невизначеності, посилення персоналізації фінансових послуг, підвищення якості цифрового клієнтського досвіду та своєчасного реагування на зміни споживчих потреб.

Таким чином, сучасне маркетингове дослідження споживчої поведінки на ринку фінансових послуг України має поєднувати транзакційні дані, соціологічні вимірювання, цифрову аналітику та дослідження довіри. Такий підхід створює основу для клієнтоорієнтованого, інклюзивного та відповідального маркетингу фінансових послуг в Україні.

Внесок авторів згідно з таксономією CRediT:

Безпарточний М.Г. – концептуалізація, методологія, написання – початковий варіант, написання – рецензування та редагування, проєктне адміністрування;

Дрозд О.В. — методологія, дослідження, аналіз даних, написання – початковий варіант, написання – рецензування та редагування;

Безпарточна О.С. – дослідження, аналіз даних, написання – рецензування та редагування, візуалізація.

Бібліографічний список:

1. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція від 11 серпня 2025 р. / Міністерство фінансів України, Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб та Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Стратегія_фінсектору_публічна_укр.pdf

2. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. *Науковий журнал «Світ фінансів».* 2023. № 3(76). С. 21-34. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2023.03.021

3. Коваль С., Мельничук Ю. Фінансова грамотність домогосподарств україни: сучасний стан та перспективи підвищення. *Науковий журнал «Світ фінансів».* 2024. № 3(80). С. 40-52. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2024.03.040

4. Дубина М., Тарасенко А., Тарасенко О. Напрямки підвищення рівня фінансової грамотності домогосподарств в умовах диджиталізації сфери фінансових послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-17

5. Гринчишин Я. Роль інформації у зменшенні ризиків споживачів на ринку фінансових послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-29

6. Гаврилюк І., Томашевський Ю., Хірівський Р. Особливості маркетингових досліджень поведінки споживачів в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-135

7. Проскурніна Н., Бестужева С., Козуб В. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40

8. Біловодська О., Береговенко Д. Трансформація поведінки українських споживачів під впливом невизначеності: тенденції та модель раціональності в умовах кризи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. 2(42). С. 7-19. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-7-19

9. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками, 03 березня 2025 р./Національний банк України. URL: https://lv.bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami

10. Огляд банківського сектору, лютий 2026 року / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf

11. Pattit J. M., Pattit, K. G. An empirical exploration of the drivers of trust in consumer financial services. *Financial Planning Review*. 2024. 7(3-4). e1190. DOI: https://doi.org/10.1002/cfp2.1190

12. Сорока Б. Диджиталізація фінансового ринку України: ключові ризики для індивідуальних інвесторів. *Економіка та суспільство.* 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-76

13. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року, 2024 / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-fin-literacy

References:

1. Ministerstvo finansiv Ukrainy, Natsionalnyi bank Ukrainy, Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku, Fond harantuvannia vkladiv fizychnykh osib ta Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy (2025) Onovlena Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy: zberezhennia stabilnosti, zaluchennia investytsii ta yevrointehratsiia [The updated strategy for the development of Ukraine's financial sector: maintaining stability, attracting investment and European integration]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Стратегія_фінсектору_публічна_укр.pdf (in Ukrainian)

2. Desiatniuk, O., Krysovatyi, A., Ptashchenko, O. (2023) Stan ta tendentsii rozvytku finansovoi inkliuzii v Ukraini [The current state and trends in financial inclusion in Ukraine]. *Naukovyi zhurnal «Svit finansiv»,* no. 3(76), pp. 21-34. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2023.03.021 (in Ukrainian)

3. Koval, S., Melnychuk, Yu. (2024) Finansova hramotnist domohospodarstv ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy pidvyshchennia [Financial literacy among Ukrainian households: current situation and prospects for improvement]. *Naukovyi zhurnal «Svit finansiv»,* no. 3(80), pp. 40-52. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2024.03.040 (in Ukrainian)

4. Dubyna, M., Tarasenko, A., Tarasenko, O. (2023) Napriamky pidvyshchennia rivnia finansovoi hramotnosti domohospodarstv v umovakh dydzhytalizatsii sfery finansovykh posluh [Areas for improving household financial literacy in the context of the digitalization of the financial services sector]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-17 (in Ukrainian)

5. Hrynchyshyn, Ya. (2024) Rol informatsii u zmenshenni ryzykiv spozhyvachiv na rynku finansovykh posluh [The role of information in reducing consumer risks in the financial services market]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-29 (in Ukrainian)

6. Havryliuk, I., Tomashevskyi, Yu., Khirivskyi, R. (2024) Osoblyvosti marketynhovykh doslidzhen povedinky spozhyvachiv v umovakh viiny v Ukraini [Characteristics of marketing research into consumer behaviour during the war in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-135 (in Ukrainian)

7. Proskurnina, N., Bestuzheva, S., Kozub, V. (2022) Analitychni aspekty doslidzhennia povedinky spozhyvachiv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Analytical aspects of research into consumer behaviour in the context of the digitalization of Ukraine's economy]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40 (in Ukrainian)

8. Bilovodska, O., Berehovenko, D. (2025) Transformatsiia povedinky ukrainskykh spozhyvachiv pid vplyvom nevyznachenosti: tendentsii ta model ratsionalnosti v umovakh kryzy [Changes in Ukrainian consumers' behaviour under conditions of uncertainty: trends and a model of rationality in a crisis]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky,* no. 2(42), pp. 7-19. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-7-19 (in Ukrainian)

9. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025) Bezghotivkovi rozrakhunky u 2024 rotsi suttievo perevazhaly sered operatsii z platizhnymy kartkamy [Non-cash payments significantly outnumbered payment card transactions in 2024]. Available at: https://lv.bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami (in Ukrainian)

10. Natsionalnyi bank Ukrainy (2026) Ohliad bankivskoho sektoru [An overview of the banking sector]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf (in Ukrainian)

11. Pattit, J. M., Pattit, K., G. (2024) An empirical exploration of the drivers of trust in consumer financial services. *Financial Planning Review*, no. 7(3-4), e1190. DOI: https://doi.org/10.1002/cfp2.1190.

12. Soroka, B. (2022) Dydzhytalizatsiia finansovoho rynku Ukrainy: kliuchovi ryzyky dlia indyvidualnykh investoriv [The digitalization of Ukraine's financial market: key risks for retail investors]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-76 (in Ukrainian)

13. Natsionalnyi bank Ukrainy (2024) Natsionalna stratehiia rozvytku finansovoi hramotnosti do 2030 roku [National strategy for the development of financial literacy up to 2030]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-fin-literacy (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 30.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 352.07:332.1
JEL H70, H73, R58, O18
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-3

Бєлозерських Р.Є.
аспірант,
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4984-1966

Ruslan Bielozerskykh
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»
of V.N. Karazin Kharkiv National University

МЕХАНІЗМИ УЗГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З РЕГІОНАЛЬНИМИ СТРАТЕГІЯМИ РОЗВИТКУ

MECHANISMS FOR ALIGNING DEVELOPMENT STRATEGIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES WITH REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES

Анотація. *У статті досліджено механізми узгодження стратегій розвитку територіальних громад із регіональними стратегіями в системі державної регіональної політики України. На основі теорії стратегічного просторового планування, концепції багаторівневого врядування та вітчизняного законодавства доведено, що узгодження має забезпечувати реальний взаємовплив рішень різних рівнів, а не лише формальний збіг формулювань. Розмежовано розуміння узгодженості як відповідності документів та як їхнього практичного використання. Виокремлено чотири площини узгодження. Систематизовано шість типових невідповідностей між стратегіями та запропоновано механізми їх усунення. Автором виділено чотири групи механізмів узгодження та сформовано п'ятикрокову послідовність дій. Обґрунтовано роль агенцій регіонального розвитку як координаторів та визначено процедуру зворотного впливу громад на регіональні пріоритети. Окремо розглянуто особливості планування у воєнний час та співвідношення стратегій із планами відновлення.*

Ключові слова: *територіальна громада, стратегія розвитку громади, регіональна стратегія розвитку, узгодження стратегій, стратегічне планування, державна регіональна політика, багаторівневе врядування, відновлення.*

Abstract. Introduction. *Under the system of Ukraine's state regional policy, the alignment of strategic documents across different governance levels remains highly bureaucratic. Effective alignment cannot be reduced to a formal coincidence of wording; instead, it must ensure that regional strategies genuinely influence local decisions, while community strategies actively shape regional priorities, especially amid wartime recovery challenges.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to substantiate the institutional mechanisms and practical tools for aligning the development strategies of territorial communities with regional development strategies in Ukraine.* ***Methods.*** *The study applies a comprehensive set of theoretical and empirical methods. Critical and content analysis of multi-level governance concepts, OECD frameworks, and national legislation are used to redefine strategic alignment. Comparative analysis and etymologization are applied to systemize six typical mismatches between documents. Structural-functional modelling is used to identify the alignment planes and mechanism groups, while the algorithmizing method is employed to develop a five-step interaction sequence.* ***Results.*** *The study distinguishes between strategic consistency as "conformance" (formal repetition) and "use" (actual guidance for decisions) across four planes: goals, indicators, resources, and timing. Six typical mismatches between community and regional strategies (such as goal-budget gaps or mechanical goal transfers) are systematized alongside specific elimination tools. The research identifies four groups of alignment mechanisms (regulatory, methodological, organizational, and financial) and designs a five-step alignment sequence. Furthermore, it substantiates the role of regional development agencies as data intermediaries and highlights the legal feedback loops for communities, including wartime recovery planning specifics.* ***Conclusion.*** *True strategic alignment requires shifting from formal document checking to functional integration where higher-level strategies guide real local decisions. Regional state administrations, local self-government bodies, and regional development agencies can directly use the proposed five-step sequence and four-group mechanisms as practical tools to draft, update, and synchronize strategic documents during post-war recovery.*

Keywords: *territorial community, community development strategy, regional development strategy, alignment of strategies, strategic planning, state regional policy, multi-level governance, recovery.*

Постановка проблеми. Децентралізація змінила місце громади в системі планування розвитку. За оцінкою ОЕСР, реформи, розпочаті у 2014 р., привели до утворення 1469 громад, створення розгалуженої багаторівневої системи планування регіонального розвитку, помітного розширення послуг на місцевому рівні та збільшення публічного фінансування регіонального й місцевого розвитку [1]. Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає систему стратегічних документів на державному, регіональному й місцевому рівнях: регіональні стратегії розробляють обласні державні адміністрації [2], а стратегії розвитку територіальних громад – органи місцевого самоврядування, для чого Міністерство розвитку громад та територій затвердило окремі методичні рекомендації [3]. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки вимагає, щоб регіональні стратегії відповідали їй [4].

Кількість стратегічних документів громад швидко зростає. За даними моніторингу, станом на 1 січня

© Бєлозерських Р.Є., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

2025 р. процесом стратегічного планування було охоплено 1343 громади, з яких 925 мали затверджені стратегії, а ще 418 перебували на стадії їх розроблення [5]. Отже, в Україні вже існує багато сотень місцевих стратегій, кожна з яких має взаємодіяти зі стратегією своєї області. Питання в тому, чи справді вони узгоджені, і що саме слід розуміти під узгодженням.

Практика показує кілька проблем. Цілі громад іноді механічно переписують із регіональної стратегії, і тоді стратегія громади не відображає її власних потреб. В інших випадках стратегія громади взагалі не пов'язана з регіональною, і пріоритети різних рівнів розходяться. Показники, за якими громади й області оцінюють результати, часто різні, тому неможливо сказати, наскільки діяльність громад сприяє досягненню регіональних цілей.

Проблема полягає в тому, що узгодження стратегій громад із регіональними стратегіями нерідко розуміють як формальну процедуру перевірки відповідності тексту, тоді як для регіонального розвитку важливо, щоб документи різних рівнів справді впливали на рішення одне одного. Бракує систематизації механізмів, які забезпечують таке змістовне узгодження, а також урахування особливостей воєнного часу. Цим і зумовлено вибір теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу питання становлять праці про стратегічне просторове планування. L. Albrechts зазначає, що розв'язання складних проблем дедалі більше залежить від здатності поєднувати створення стратегічного бачення з короткостроковими діями [7]. L. Albrechts, P. Healey та K. Kunzmann розглянули стратегічне просторове планування у зв'язку з регіональним врядуванням у Європі [8].

Особливе значення для теми має підхід до оцінювання стратегічних планів, так H. Mastop і A. Faludi обґрунтували принцип, за яким стратегічний план оцінюють не лише за збігом фактичних результатів із запланованими, а за тим, яку роль він відіграє в подальших рішеннях [9]. A. Faludi розвинув цю думку: для стратегічного рівня важливо не точно визначити матеріальний результат, а забезпечити вплив плану на процес ухвалення рішень, і план виконує свою функцію, якщо ті, хто ухвалює рішення, засвоїли його зміст, навіть коли сам план зазнає змін [10].

Багаторівневий вимір питання розкрито в працях L. Hooghe і G. Marks, які розрізнили два типи багаторівневого врядування [11], і C. Charbit, яка запропонувала методику діагностики розривів між рівнями влади й наголосила, що ключовим є питання поліпшення спроможності й координації між учасниками різних рівнів [12]. B. G. Peters розглянув координацію політики як завдання, яке має межі [13]. ОЕСР узагальнила досвід реалізації децентралізації в довіднику для політиків [14] і в окремій доповіді проаналізувала українську систему стратегічного планування на субнаціональному рівні, її сильні й слабкі сторони та можливості використання для відновлення, рекомендувавши підхід, що враховує особливості кожної території [1].

Разом з цим, менше уваги приділено конкретним механізмам узгодження стратегій громад із регіональними стратегіями в Україні, типовим невідповідностям між ними та особливостям воєнного часу. Саме на це спрямовано статтю.

Мета статті полягає в обґрунтуванні механізмів узгодження стратегій розвитку територіальних громад з регіональними стратегіями розвитку, які забезпечують змістовний, а не лише формальний зв'язок між документами різних рівнів. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст поняття узгодження стратегій; визначити площини узгодження; систематизувати типові невідповідності; виокремити групи механізмів узгодження та запропонувати послідовність їх застосування з урахуванням воєнного часу.

Методи дослідження. У дослідженні застосований емпіричний метод для обґрунтування механізмів узгодження стратегій розвитку територіальних громад з регіональними стратегіями розвитку. На основі та контент-аналізу наукових концепцій (багаторівневого врядування, просторового планування) і нормативно-правової бази України розмежовано поняття узгодженості як «відповідності» та «використання». За допомогою методів порівняльного аналізу та типізації систематизовано шість типових невідповідностей між документами різних рівнів. Використано метод структурно-функціонального моделювання для виокремлення чотирьох площин і чотирьох груп механізмів інституційного узгодження, а також метод алгоритмізації для розроблення п'ятикрокової послідовності взаємодії суб'єктів з урахуванням викликів воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спершу слід уточнити, що означає узгодженість стратегій. Спираючись на підхід H. Mastop і A. Faludi [9; 10], пропонуємо розрізняти дві логіки. Перша – логіка відповідності. За нею стратегію громади вважають узгодженою, якщо її цілі й завдання не суперечать регіональній стратегії та, бажано, повторюють її формулювання. Друга – логіка використання. За нею стратегію громади вважають узгодженою, якщо регіональна стратегія реально слугує їй орієнтиром під час ухвалення рішень, а громада, у свою чергу, впливає на регіональні пріоритети.

Логіка відповідності проста й зручна для контролю, але має серйозну вади: вона заохочує механічне перенесення формулювань, унаслідок якого документ громади втрачає зв'язок із її реальними проблемами. Громада може мати ідеально «узгоджену» стратегію, яка не впливає на жодне рішення. Логіка використання складніша, адже вимагає відстежувати рішення, а не тексти, проте саме вона відповідає призначенню стратегії. Як показує A. Faludi, стратегічний план виконує свою функцію тоді, коли впливає на рішення, навіть якщо деталі змінюються в процесі реалізації [10]. Тому для регіонального розвитку важливо переходити від першої логіки до другої, не відмовляючись від мінімальної перевірки відповідності як відправної точки.

Узгодження в логіці використання охоплює чотири площини. Перша – цільова: стратегічні цілі громади мають бути пов'язані з цілями області так, щоб було видно, до якої регіональної цілі робить внесок кожна ціль громади, водночас громада має право на власні цілі, яких немає в регіональній стратегії, якщо вони відповідають її особливостям. Друга – показникова: для пов'язаних цілей громада й область використовують однакові або співставні показники з однаковою методикою розрахунку, інакше неможливо оцінити внесок громади в регіональний результат. Третя – ресурсна: цілі стратегії мають бути підкріплені джерелами

фінансування, зокрема й регіональними, а регіональні програми – враховувати проєкти громад. Четверта – часова: горизонти планування й цикли перегляду документів мають бути співмірними, щоб оновлення регіональної стратегії своєчасно відображалося в стратегіях громад і навпаки.

Ці площини відповідають думці L. Albrechts про те, що стратегічне бачення має поєднуватися з короткостроковими діями й підзвітністю в межах часових і бюджетних рамок [7]. Саме тому перевірка тексту стратегій, яка здебільшого стосується цілей, не гарантує реальної узгодженості.

На основі аналізу стратегічних документів і наведених досліджень можна систематизувати шість типових невідповідностей між стратегіями громад і регіональними стратегіями. Їх наведено в табл. 1 разом із наслідками та механізмами усунення.

Перша невідповідність найпоширеніша, бо її найлегше допустити: громаді простіше переписати цілі області, ніж проводити власний аналіз. Утім, вона підриває саму ідею стратегії громади. Для її усунення недостатньо заборони копіювання: слід вимагати, щоб кожну ціль громади було обґрунтовано даними про її стан і водночас окремо показано, як вона співвідноситься з регіональними цілями. Тоді зв'язок стає видимим, а власні особливості громади не зникають.

Друга невідповідність безпосередньо пов'язана з висновком О. Кравця про неузгодженість цілей і показників розвитку громад [6]. Якщо область вимірює, наприклад, доступність первинної медичної допомоги часом доїзду, а громада – кількістю закладів, дані неможливо звести. Розв'язання полягає в тому, щоб для цілей, які пов'язані з регіональними, використовувати базовий перелік спільних показників. Громада може додавати власні показники, але базові мають бути однаковими для всіх. Такий перелік доцільно визначати на регіональному рівні з урахуванням методичних рекомендацій щодо стратегій громад [3].

Третя невідповідність найбільше шкодить реальній дієвості документів. Якщо план заходів стратегії громади не пов'язаний із бюджетом, стратегія існує окремо від рішень, які ухвалюються щороку під час формування бюджету. Для регіонального рівня важливо, щоб програми та джерела фінансування регіонального розвитку враховували проєкти громад, що відповідають регіональним пріоритетам. ОЕСР відзначає роздробленість системи фінансування регіонального розвитку в Україні [1], тому зв'язок між стратегіями й фінансуванням є не лише завданням громади, а й завданням регіональної та державної політики.

Четверта невідповідність виникає тоді, коли регіональну стратегію оновлюють, а стратегії громад залишаються незмінними, або навпаки. Цілі стають неактуальними, і зв'язок між документами поступово зникає. Потрібен спільний календар, у якому визначено, коли оновлюються документи різних рівнів, і правило: після змін регіональної стратегії громади у визначений строк переглядають власні документи й за потреби вносять зміни.

П'ята невідповідність стосується горизонтального виміру: громади планують однакові об'єкти поруч, не враховуючи можливостей спільних рішень. Регіональний рівень тут може виступати організатором, збираючи громади для узгодження планів у межах функціональних територій. Шоста невідповідність робить узгодження однобічним: область вимагає врахування своєї стратегії, але сама не враховує стратегій громад. За підходом L. Albrechts, стратегічне планування ґрунтується на спільному визначенні ситуації та спільних цілях учасників [7], тому зворотний вплив громад має бути закріплений процедурно.

Механізми усунення наведених невідповідностей можна об'єднати в чотири групи. Нормативні механізми визначають обов'язкові вимоги: наявність стратегічних документів, їх зміст, порядок затвердження, моніторингу й оцінювання. Основу становлять Закон «Про засади державної регіональної політики» [2] та Державна стратегія регіонального розвитку [4], які встановлюють ієрархію документів і вимогу відповідності. Методичні механізми пояснюють, як виконати вимоги: рекомендації щодо розроблення стратегій громад [3], спільні переліки показників, шаблони розділів про зв'язок із регіональною стратегією. Організаційні механізми забезпечують взаємодію: регіональні наради, робочі групи, консультації з агенціями регіонального розвитку, обмін даними. Фінансові механізми пов'язують стратегії з ресурсами: критерії відбору проєктів для регіонального фінансування, які враховують відповідність стратегіям обох рівнів.

Таблиця 1

Типові невідповідності між стратегіями розвитку громад і регіональними стратегіями та механізми їх усунення

Невідповідність	Наслідок	Механізм усунення
Механічне перенесення цілей області до стратегії громади	Стратегія громади не відображає її реальних проблем і не впливає на рішення	Вимога обґрунтовувати кожну ціль даними про громаду; окремий розділ зі зв'язком цілей громади з регіональними цілями
Розбіжність показників для пов'язаних цілей	Неможливо оцінити внесок громади в досягнення регіональних цілей	Базовий перелік спільних показників із єдиною методикою, який громада доповнює власними
Розрив між цілями стратегії та бюджетом	Стратегія не виконується, а рішення ухвалюють поза нею	Прив'язка плану заходів до бюджетного планування й регіональних джерел фінансування
Неузгодженість строків і циклів перегляду	Оновлена регіональна стратегія не відображається в документах громад	Спільний календар перегляду та обов'язкова перевірка стратегій громад після змін регіональної
Ігнорування сусідніх громад	Дублювання об'єктів і послуг, втрачені можливості спільних проєктів	Розділ про співпрацю з сусідніми громадами та регіональні наради для узгодження
Відсутність зворотного впливу громад на регіональні пріоритети	Регіональна стратегія не враховує потреб громад, громади сприймають її як нав'язану	Збір і узагальнення пріоритетів громад перед оновленням регіональної стратегії, звіт про їх урахування

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 6; 7; 10; 12]

Співвідношення груп механізмів має значення. Якщо переважають нормативні механізми, узгодження тяжіє до логіки відповідності: громади виконують вимоги формально. Якщо переважають фінансові, виникає ризик, що громади підганятимуть стратегії під умови фінансування, а не під власні потреби. Найкращий результат дає поєднання, у якому нормативні механізми задають мінімальні рамки, методичні пояснюють, як їх виконати, організаційні дозволяють обговорювати розбіжності, а фінансові заохочують реальне використання стратегій у рішеннях. C. Charbit звертає увагу, що ключовим є не саме питання розподілу повноважень між рівнями, а поліпшення спроможності та координації між учасниками [12]; для узгодження стратегій це означає, що методичні й організаційні механізми не менш важливі за нормативні.

Важливу роль в організаційних механізмах можуть відігравати агенції регіонального розвитку. Закон «Про засади державної регіональної політики» передбачає, що до розроблення регіональних стратегій можуть залучатися агенції регіонального розвитку, асоціації органів місцевого самоврядування, громадські об'єднання та інші суб'єкти регіональної політики [2]. Для узгодження стратегій це відкриває можливість закріпити за агенцією роль посередника: вона може вести зведену базу стратегій громад області, зіставляти їхні цілі з регіональними, виявляти прогалини й дублювання, готувати для громад аналітичні матеріали та організовувати наради. Така роль узгоджується з думкою C. Charbit про те, що для подолання розривів між рівнями влади потрібні інструменти координації та підвищення спроможності [12]. Агенція не ухвалює рішень замість громад чи області, але створює спільний інформаційний простір, без якого узгодження залишається випадковим.

Закон також встановлює процедури, які можна використати для зворотного зв'язку. Під час розроблення регіональної стратегії обласна державна адміністрація повідомляє про початок роботи, визначає для суб'єктів регіональної політики строк і форму подання пропозицій, за потреби проводить консультації для узгодження позицій та оприлюднює звіт про результати розгляду пропозицій [2]. Громади є такими суб'єктами, отже, мають законну можливість впливати на регіональну стратегію. Щоб ця можливість працювала, громадам варто подавати пропозиції не у вигляді окремих побажань, а у вигляді узагальнених пріоритетів, що випливають із їхніх власних стратегій, а області – у звіті про розгляд пропозицій показувати, як саме пріоритети громад вплинули на регіональні цілі. Тоді процедура, яка вже передбачена законом, стає механізмом зворотного впливу, про який ішлося вище.

Окремо слід ураховувати різну спроможність громад. ОЕСР фіксує суттєві відмінності між українськими громадами за адміністративною, кадровою та фінансовою спроможністю [1]. Для великої міської громади з розвиненим апаратом узгодження стратегії з регіональною не становить складності, тоді як невелика сільська громада може не мати жодного працівника, який професійно займається стратегічним плануванням. Якщо вимоги однакові для всіх, слабші громади або виконують їх формально, або залучають зовнішніх розробників, які не знають місцевих умов. Тому регіональному рівню доцільно надавати таким громадам методичну підтримку: типові аналітичні матеріали про стан області, готові переліки показників, консультації. Така підтримка відповідає висновку О. Кравця про те, що подібні зміни громади не можуть провести самостійно й потребують системного методичного забезпечення з боку держави [6].

З урахуванням викладеного пропонуємо послідовність узгодження з п'яти кроків. Перший крок – спільна діагностика: область надає громадам аналітичні дані про стан регіону й регіональні пріоритети, а громади – дані про свій стан і власні пріоритети. Другий крок – зіставлення цілей: громада визначає власні цілі на основі своїх даних і показує, як вони пов'язані з регіональними; якщо цілі громади не мають регіонального відповідника, вона пояснює, чому вони важливі. Третій крок – узгодження показників: для пов'язаних цілей використовують базовий перелік спільних показників. Четвертий крок – ресурсна прив'язка: план заходів громади пов'язують із бюджетом і можливими регіональними джерелами фінансування. П'ятий крок – зворотний зв'язок: область узагальнює пріоритети громад і враховує їх під час оновлення регіональної стратегії, оприлюднюючи звіт про врахування.

Показово, що ступінь охоплення громад стратегічним плануванням суттєво різниться між областями, про що свідчать дані моніторингу [5]. Ця відмінність сама по собі є аргументом на користь диференційованої регіональної підтримки: в областях, де значна частина громад ще не має стратегій, узгодження доцільно вбудовувати в процес розроблення з самого початку, тоді як в областях із високим охопленням основним завданням стає перегляд уже затверджених стратегій і перехід від логіки відповідності до логіки використання. Це дозволяє спрямовувати ресурси регіонального рівня туди, де вони дадуть найбільший ефект.

Цю послідовність можна вбудувати в чинні процедури без створення нових органів. Методичні рекомендації щодо стратегій громад [3] передбачають етапи розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу й оцінювання, тому кожен із запропонованих кроків можна пов'язати з одним із цих етапів. Моніторинг, у свою чергу, дає змогу перевіряти вже не лише відповідність тексту, а й використання стратегій: чи відібрано проєкти відповідно до стратегій, чи змінено пріоритети з урахуванням потреб громад. Щоб оцінювати перехід до логіки використання, доцільно відстежувати кілька простих показників: частку цілей громади з обґрунтуванням на основі власних даних, частку пов'язаних цілей зі спільними показниками, частку заходів стратегії, які отримали фінансування, частку пропозицій громад, врахованих під час оновлення регіональної стратегії.

Окремої уваги заслуговує питання, хто і як перевіряє узгодженість. Якщо перевірку проводить лише орган вищого рівня, вона неминуче зводиться до логіки відповідності: у нього немає ні часу, ні інформації, щоб оцінити, чи служить стратегія реальним рішенням громади. Тому доцільно поєднувати зовнішню перевірку з самооцінкою. Громада під час щорічного звіту про реалізацію стратегії окремо показує, які рішення ухвалено з урахуванням регіональних пріоритетів, які проєкти отримали регіональне фінансування та які її пропозиції враховано в регіональних документах. Область, у свою чергу, у звіті про реалізацію регіональної стратегії показує, як громади сприяли досягненню регіональ-

них цілей. Так перевірка переходить від порівняння текстів до аналізу рішень, що й відповідає логіці використання [9; 10].

Слід також застерегти від ризику, пов'язаного з фінансовими механізмами. Коли відповідність регіональній стратегії стає умовою отримання коштів, громади можуть почати формулювати стратегії так, щоб якнайкраще відповідати критеріям відбору, а не власним потребам. Зовні це виглядає як висока узгодженість, але насправді відтворює механічне перенесення цілей, лише з іншою мотивацією. Щоб цього уникнути, критерії відбору проєктів варто будувати не лише на формальній відповідності, а й на обґрунтуванні потреби даними громади та на тому, чи передбачено проєкт у її стратегії до оголошення конкурсу. Тоді фінансовий механізм заохочує послідовне планування, а не підлаштування під умови.

Слід також визначити межі узгодження. Надмірне узгодження так само шкідливе, як і його відсутність. Якщо кожну ціль громади потрібно погоджувати з областю, а кожен показник – затверджувати на регіональному рівні, це обмежує самостійність громади, закріплену законодавством про місцеве самоврядування, і перетворює стратегію громади на додаток до регіональної. B. G. Peters показує, що координація має межі, а спроби координувати все призводять до надмірних витрат [13]. Тому узгодження варто обмежувати тими цілями та показниками, які справді пов'язані з регіональними пріоритетами, залишаючи громаді простір для власних рішень. Корисною тут є ідея L. Hooghe і G. Marks про співіснування загальних і спеціалізованих юрисдикцій [11]: загальні рамки встановлює регіональний рівень, а конкретні рішення ухвалюють громади.

Воєнний час додає до цієї схеми кілька особливостей. По-перше, частина громад розробляє або оновлює стратегії в умовах, коли дані про населення, економіку й інфраструктуру швидко застарівають через руйнування й переміщення людей. Тому діагностика має спиратися на найсвіжіші доступні дані й передбачати регулярне оновлення, а цілі – формулюватися з урахуванням невизначеності. По-друге, поряд зі стратегіями розвитку з'являються плани відновлення, і виникає питання їх співвідношення. Узгодженість вимагає, щоб план відновлення не існував окремо від стратегії: пріоритети відновлення мають бути пов'язані з довгостроковими цілями розвитку, а стратегія має враховувати, що відновлення визначатиме її реалізацію в найближчі роки. ОЕСР рекомендує використовувати для відновлення підхід, що враховує особливості кожної території, спираючись на багаторівневу систему планування [1]; для громад це означає, що відновлення має бути частиною узгодженої системи документів, а не паралельним процесом.

По-третє, у громадах, розташованих поблизу лінії фронту, горизонти планування скорочуються, а пріоритети можуть змінюватися протягом року. Для них доцільно передбачити спрощені процедури узгодження й частіший перегляд документів, щоб стратегія залишалася орієнтиром для рішень, а не формальністю. По-четверте, значно зростає роль регіонального рівня: саме область має найповнішу інформацію про стан безпеки, руйнування й ресурси, тому її методична й аналітична підтримка громад набуває особливого значення. Водночас у воєнний час зростає й потреба в гнучкості: жорсткі вимоги відповідності, придатні для мирного часу, можуть заважати громадам швидко реагувати на зміни, тому перевагу варто віддавати логіці використання.

Нарешті, варто визнати обмеження запропонованого підходу. Він ґрунтується на аналізі нормативних документів, досліджень і типових проблем стратегічного планування, але потребує емпіричної перевірки на прикладі конкретних областей і громад. Зокрема, варто перевірити, наскільки поширені виокремлені невідповідності, які механізми найефективніші для громад різного типу та як змінюється узгодженість після запровадження запропонованої послідовності кроків. Такі дослідження дозволять уточнити підхід і визначити, які його елементи доцільно закріпити в методичних рекомендаціях.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. По-перше, узгодження стратегій розвитку територіальних громад з регіональними стратегіями не можна зводити до формального збігу текстів. Доцільно розрізняти логіку відповідності, за якою перевіряють, чи не суперечить документ громади регіональному, і логіку використання, за якою перевіряють, чи служить регіональна стратегія орієнтиром для реальних рішень громади, а стратегії громад впливають на регіональні пріоритети. Для регіонального розвитку важливий перехід до другої логіки. По-друге, узгодження охоплює чотири площини: цільову, показникову, ресурсну й часову. Узгодження лише в цільовій площині залишається декларацією. По-третє, систематизовано шість типових невідповідностей між стратегіями громад і регіональними стратегіями: механічне перенесення цілей, розбіжність показників, розрив між цілями й бюджетом, неузгодженість строків, ігнорування сусідніх громад, відсутність зворотного впливу громад на регіональні пріоритети, і для кожної запропоновано механізм усунення. По-четверте, механізми узгодження об'єднано в чотири групи: нормативні, методичні, організаційні та фінансові; найкращий результат дає їх поєднання, у якому нормативні механізми задають мінімальні рамки, а методичні, організаційні й фінансові забезпечують реальне використання стратегій. Запропоновано послідовність узгодження з п'яти кроків: спільна діагностика, зіставлення цілей, узгодження показників, ресурсна прив'язка, зворотний зв'язок. По-п'яте, у воєнний час особливого значення набувають оновлення даних, зв'язок стратегій розвитку з планами відновлення, спрощені процедури для прифронтових громад і методична підтримка з боку регіонального рівня.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою поширеності виокремлених невідповідностей на прикладі конкретних областей, з розробленням базового переліку спільних показників для стратегій громад і регіонів та з вивченням співвідношення стратегій розвитку й планів відновлення громад.

Бібліографічний список:

1. Кравець О.О. Теоретичні засади сталого розвитку територіальних громад: публічно-управлінський аспект. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 218-229. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-16

2. Моніторинговий звіт щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах станом на 01 січня 2025 року. Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2025. URL: https://mtu.gov.ua/files/МОНІТОРИНГОВИЙ%20ЗВІТ%20(1).pdf

3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940)/Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п

5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265/Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22

6. Albrechts L. Strategic (Spatial) Planning Reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*. 2004. Vol. 31. № 5. P. 743-758. DOI: https://doi.org/10.1068/b3065

7. Albrechts L., Healey P., Kunzmann K. R. Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe. *Journal of the American Planning Association*. 2003. Vol. 69. № 2. P. 113-129.

8. Charbit C. Governance of Public Policies in Decentralised Contexts: The Multi-level Approach. *OECD Regional Development Working Papers*. 2011/04. Paris: OECD Publishing, 2011. DOI: https://doi.org/10.1787/5kg883pkxkhc-en

9. Faludi A. The Performance of Spatial Planning. *Planning Practice & Research*. 2000. Vol. 15. № 4. P. 299-318.

10. Hooghe L., Marks G. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*. 2003. Vol. 97. № 2. P. 233-243.

11. Mastop H., Faludi A. Evaluation of strategic plans: the performance principle. *Environment and Planning B: Planning and Design*. 1997. Vol. 24. № 6. P. 815-832.

12. OECD. *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en

13. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en

14. Peters B. G. The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*. 2018. Vol. 1. № 1. P. 1-11. DOI: https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946

References:

1. Kravets O.O. (2024) Teoretychni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad: publichno-upravlinskyi aspekt [Theoretical principles of sustainable development of territorial communities: public administrative aspect]. *Derzhavne budivnytstvo - State Formation*, vol. 1(35), pp. 218-229. Available at: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-16

2. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2025) Monitorynhovyi zvit shchodo stanu rozroblennia ta zatverdzhennia stratehichnykh dokumentiv u terytorialnykh hromadakh stanom na 01 sichnia 2025 roku [Monitoring report on the state of development and approval of strategic documents in territorial communities as of January 1, 2025]. Kyiv: Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. Available at: https://mtu.gov.ua/files/МОНІТОРИНГОВИЙ%20ЗВІТ%20(1).pdf

3. Verkhovna Rada Ukrainy (2015) *Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII* [On the Principles of State Regional Policy: Law of Ukraine № 156-VIII of February 5, 2015]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

4. Kabinet Ministriv Ukrainy (2020) *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 № 695 (u redaktsii postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.08.2024 № 940)* [On Approval of the State Regional Development Strategy for 2021-2027: Resolution № 695 of August 5, 2020 (as amended by Resolution № 940 of August 13, 2024)]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п

5. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2022) *Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad: vid 21.12.2022 № 265* [On Approval of Methodological Recommendations on the Procedure for Developing, Approving, Implementing, Monitoring and Evaluating the Implementation of Development Strategies of Territorial Communities: Order № 265 of December 21, 2022]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22

6. Albrechts L. (2004) Strategic (Spatial) Planning Reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 31(5), pp. 743-758. Available at: https://doi.org/10.1068/b3065

7. Albrechts L., Healey P., Kunzmann K. R. (2003) Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe. *Journal of the American Planning Association*, vol. 69(2), pp. 113-129.

8. Charbit C. (2011) Governance of Public Policies in Decentralised Contexts: The Multi-level Approach. *OECD Regional Development Working Papers*, vol. 2011/04. Paris: OECD. Available at: https://doi.org/10.1787/5kg883pkxkhc-en

9. Faludi A. (2000) The Performance of Spatial Planning. *Planning Practice & Research*, vol. 15(4), pp. 299-318.

10. Hooghe L., Marks G. (2003) Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*, vol. 97(2), pp. 233-243.

11. Mastop H., Faludi A. (1997) Evaluation of strategic plans: the performance principle. *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 24(6), pp. 815-832.

12. OECD (2019) *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD. Available at: https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en

13. OECD (2022) *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD. Available at: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en

14. Peters B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*, vol. 1(1), pp. 1-11. Available at: https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946

Дата надходження статті: 08.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 330.341.1:004.9:334.7:338.45:620.9
JEL O31, O33, L16, L26, Q40
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-4

Васильчак С.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та цифрового бізнесу,
Державний університет економіки і технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9757-1683
Svitlana Vasylchak
State University of Ekonomics and Technology

Соловій С.Б.
кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу,
Львівський національній університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Ґжицького
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2975-4661
Serhiy Soloviy
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary

Вівчарук О.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9640-9414
Olha Vivcharuk
Ivan Franko National University of Lviv

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

DIGITIZATION AND INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE ENERGY SECTOR OF THE ECONOMY

Анотація. *У статті досліджено теоретичні та прикладні засади цифровізації та інноваційного розвитку бізнесу в умовах структурної трансформації енергетичного сектору. Обґрунтовано значення цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів, управління ресурсами, роботи з даними, прогнозування та підвищення оперативності управлінських рішень. Розкрито взаємозв'язок цифровізації та інноваційного розвитку. Визначено роль інноваційного потенціалу підприємств у забезпеченні результативності цифрової трансформації та їх здатності адаптуватися до змін енергетичного середовища. Систематизовано основні напрями цифровізації бізнесу, зокрема автоматизацію бізнес-процесів, управління даними, цифрове управління ресурсами, інтеграцію інформаційних систем, цифрову взаємодію та використання аналітичних інструментів. Обґрунтовано взаємозв'язок структурної трансформації енергетичного сектору, цифровізації, інноваційного розвитку та підприємництва як послідовного процесу формування нових можливостей для розвитку бізнесу.*

Ключові слова: *підприємництво, інноваційний розвиток, інноваційні технології, цифровізація, діджиталізація, енергетичний сектор, структурна трансформація, бізнес-процеси, підвищення ефективності діяльності, цифрова інфраструктура.*

Abstract. Introduction. *The research problem is caused by the technological renewal of the energy industry, the development of renewable energy sources, changes in the structure of the energy market, the spread of digital technologies, and the need to form new approaches to organizing entrepreneurial activity.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to determine the impact of digitalization and innovative development on the functioning and development of business in the context of structural transformation of the energy sector, to substantiate the areas of use of innovative technologies and tools to improve business processes, increase the efficiency of operations and adapt enterprises to new conditions of the energy environment.* ***Methods.*** *The study applies systemic, innovative, digital, and adaptive approaches, which made it possible to identify the main directions of the impact of digitalization and innovation on the development of enterprises in the energy sector.* ***Results.*** *The relationship between digitalization and innovative development is revealed, whereby digital technologies provide the technological basis for implementing innovations, while innovative technologies and tools enable the creation of new products, services, business processes, and entrepreneurial models. The role of enterprises' innovation potential in ensuring the effectiveness of digital transformation and their ability to adapt to changes in the energy environment is determined. The relationship between structural transforma-*

© Васильчак С.В., Соловій С.Б., Вівчарук О.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

tion of the energy sector, digitalization, innovative development, and entrepreneurship as a consistent process of creating new opportunities for business development is substantiated. ***Conclusion.*** *It is established that the effectiveness of digital transformation is determined not by the number of technologies implemented, but by the enterprise's ability to integrate them with its innovation potential, organizational capabilities, and current directions of entrepreneurial development. The results of the study can be used to improve approaches to business process digitalization, develop innovation strategies, and support enterprise development under the conditions of structural transformation of the energy sector.*

Keywords: *entrepreneurship, innovative development, innovative technologies, digitization, digitalization, energy sector, structural transformation,-business processes, improving operational efficiency, digital infrastructure.*

Постановка проблеми. Структурна трансформація енергетичного сектору формує нові умови функціонування бізнесу, за яких традиційні підходи до організації підприємницької діяльності поступово доповнюються цифровими рішеннями, інноваційними технологіями та новими моделями взаємодії з учасниками ринку. Цифровізація бізнес-процесів, розвиток інтелектуальних енергетичних систем, автоматизація управлінських операцій та поширення інноваційних інструментів створюють додаткові можливості для підвищення ефективності використання ресурсів, оперативності прийняття рішень і формування нових напрямів розвитку підприємств. Водночас технологічні зміни потребують відповідної перебудови організаційних процесів, розвитку інноваційного потенціалу та адаптації підприємницьких моделей до нових умов конкуренції. За таких обставин виникає необхідність комплексного дослідження впливу цифровізації та інноваційного розвитку на функціонування бізнесу в енергетичному секторі, а також визначення підходів до ефективного поєднання цифрових технологій, інновацій та управлінських інструментів для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження розвитку бізнесу в умовах трансформації енергетичного сектору дедалі більше зосереджуються на цифровізації, технологічному оновленні та пошуку нових підходів до організації підприємницької діяльності. С. Подосинніков та Д. Галінський розглядають цифрову трансформацію енергетичного підприємництва як важливий напрям адаптації бізнесу до нових умов функціонування [1].

Питання цифрової трансформації безпосередньо пов'язане з перебудовою бізнес-процесів енергетичних підприємств. У дослідженнях Дергачової В.В., Хлебинської О.І., Дергачової Г.М. цифрові рішення розглядаються як інструмент удосконалення організації діяльності підприємств, що одночасно актуалізує питання їх правового та інституційного забезпечення [2].

І.З. Саврас та Н.І. Федінец досліджують цифровізацію як один із чинників формування нових можливостей для інноваційного розвитку [3]. М.А. Білуха пов'язує інноваційний розвиток бізнесу з процесами цифрової трансформації та зазначає необхідність урахування потенціалу цифрових технологій, бар'єрів їх упровадження та кризових умов функціонування українського бізнесу [4].

Окремий напрям досліджень становить розвиток підприємництва на основі інноваційних стратегій і цифрових інструментів. В. Пал'яниця розглядає цифрову трансформацію та інноваційні стратегії як чинники розвитку підприємництва, що створюють передумови для оновлення способів організації та ведення бізнесу [5]. Ю. Лисиця акцентує увагу на розвитку інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації, що підкреслює значення внутрішніх можливостей підприємства для результативного використання нових технологій [6].

В умовах структурної трансформації енергетичного сектору цифровізація набуває також галузевого значення. Ю.А. Матвєєва, Ю.А. Опанасюк, В.В. Желіба та Е.І. Богдан досліджують роль цифровізації в управлінні енергоефективністю та переході до вуглецево-нейтральної економіки, що розширює розуміння цифрових технологій як інструменту не лише операційного вдосконалення, а й забезпечення довгострокових економічних та екологічних змін [7]. Д В. Коноваленко, В.В. Яворський та П.Г. Ущенко, своєю чергою, пов'язують цифровізацію енергетичного сектору зі структурними зрушеннями національної економіки, що свідчить про її вплив не тільки на окремі підприємства, а й на ширші економічні процеси [8].

Подальше розширення цифрового середовища енергетики супроводжується появою нових ризиків і необхідністю відповідного регулювання. І. Чичкало-Кондрацька досліджує цифровізацію енергетичного сектору через призму кіберризиків, вразливостей інтелектуальних мереж та захисту енергетичної безпеки [9]. О. Корват розглядає концептуальні засади державного регулювання впровадження цифрових технологій в енергетичному секторі, акцентуючи увагу на необхідності формування відповідного регуляторного середовища [10].

Водночас наукові дослідження переважно розглядають цифровізацію, інноваційний розвиток, підприємництво та трансформацію енергетичного сектору як окремі напрями. Недостатньо розкритим залишається питання їх системного поєднання у процесі розвитку бізнесу в умовах структурних змін енергетики.

Мета статті – дослідження впливу цифровізації та інноваційного розвитку на функціонування і розвиток бізнесу в умовах структурної трансформації енергетичного сектору, а також обґрунтування напрямів використання інноваційних технологій та інструментів для вдосконалення бізнес-процесів, розвитку підприємництва, підвищення ефективності діяльності та адаптації підприємств до нових умов енергетичного середовища.

Методи дослідження. Методологія дослідження включає: системний підхід до аналізу розвитку підприємництва в умовах структурної трансформації енергетичного сектору, структурно-функціональний аналіз розвитку бізнесу, порівняльно-історичний метод для дослідження еволюції теорій розвитку підприємництва на основі інноваційних стратегій і цифрових інструментів; аналітичні методи для опрацювання сучасних тенденцій енергетичного сектору; графо-аналітичні методи для окреслення напрямів цифровізації бізнесу та взаємозв'язку цифровізації, інновацій та розвитку бізнесу. Обраний комплекс методів забезпечив

узагальнення наукових підходів і формування висновків щодо впливу цифровізації та інноваційного розвитку на функціонування і розвиток бізнесу в умовах структурної трансформації енергетичного сектору, а також обґрунтування напрямів використання інноваційних технологій та інструментів для вдосконалення бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структурна трансформація енергетичного сектору супроводжується не лише зміною складу та взаємозв'язків його учасників, а й поступовим переходом до нових принципів організації бізнесу. Технологічне оновлення енергетики, поширення відновлюваних джерел енергії, розвиток розподіленої генерації, підвищення вимог до енергоефективності та формування цифрової інфраструктури змінюють характер взаємодії підприємств із ресурсами, споживачами, постачальниками та іншими учасниками ринку. За таких умов конкурентоспроможність бізнесу дедалі більшою мірою визначається здатністю підприємства оперативно використовувати технологічні можливості, оновлювати внутрішні процеси та створювати нові форми економічної діяльності.

Одним із ключових чинників таких змін виступає цифровізація. Її значення для енергетичного підприємництва полягає у можливості підвищення швидкості обробки інформації, автоматизації окремих операцій, удосконалення управління ресурсами та забезпечення більшої прозорості бізнес-процесів [1]. При цьому цифровізацію доцільно розглядати ширше, ніж просте впровадження окремих програмних продуктів або автоматизованих систем. Вона передбачає зміну способів організації діяльності підприємства, характеру прийняття управлінських рішень та взаємодії між окремими функціональними напрямами.

Особливістю цифровізації бізнесу в енергетичному секторі є те, що вона відбувається одночасно з технологічною та структурною перебудовою самої галузі. Тому цифрові рішення мають забезпечувати не лише внутрішню оптимізацію діяльності підприємства, а й його пристосування до нової конфігурації енергетичного ринку. Цифрові технології створюють передумови для оперативнішого отримання та аналізу інформації про виробництво, споживання, використання ресурсів і стан обладнання, що розширює можливості управління та підвищує обґрунтованість господарських рішень [2].

У цьому контексті цифровізацію бізнес-процесів можна представити як послідовне перетворення інформаційних, операційних та управлінських процедур підприємства на основі використання цифрових технологій. Такий процес охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів: автоматизацію операцій, цифрове управління ресурсами, накопичення та обробку даних, інтеграцію інформаційних систем, цифрову взаємодію з контрагентами та споживачами, а також використання аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень.

Як видно з табл. 1, цифровізація охоплює різні рівні функціонування підприємства – від окремих операцій до управління ресурсами, інформацією та зовнішніми взаємозв'язками. Тому її економічний ефект не може бути зведений лише до скорочення витрат на виконання певних операцій. Важливішим результатом є формування більш гнучкої системи управління, здатної швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати інформацію як ресурс розвитку.

Водночас результативність цифровізації безпосередньо залежить від готовності підприємства до організаційних змін. Впровадження цифрового інструменту саме по собі не гарантує підвищення ефективності, якщо існуючі бізнес-процеси залишаються незмінними, а працівники не мають відповідних компетентностей для роботи з новими технологіями. У зв'язку з цим цифрова трансформація має супроводжуватися переглядом внутрішньої організації діяльності, розподілу функцій, інформаційних потоків та підходів до прийняття управлінських рішень [3; 6].

Особливого значення набуває взаємозв'язок цифровізації та інновацій. Цифрові технології створюють технологічну основу для впровадження інновацій, однак сам процес інноваційного розвитку передбачає ширші зміни – від удосконалення продуктів і послуг до формування нових способів створення та реалізації економічної цінності. Саме тому інновації доцільно розглядати не як окремий напрям діяльності підприємства, а як механізм використання технологічних можливостей для створення нових або вдосконалених рішень.

Дослідження цифровізації та інноваційного розвитку підприємств підтверджують наявність тісного взаємозв'язку між технологічним оновленням і здатністю бізнесу формувати нові напрями діяльності

Таблиця 1

Основні напрями цифровізації бізнесу підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору

Напрям цифровізації	Зміст	Потенційний результат для бізнесу
Автоматизація бізнес-процесів	Переведення повторюваних операцій у цифровий формат	Скорочення часу та операційних витрат
Управління даними	Збір, систематизація та аналітична обробка інформації	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Цифрове управління ресурсами	Моніторинг використання матеріальних, енергетичних та інших ресурсів	Підвищення ефективності ресурсного забезпечення
Інтеграція інформаційних систем	Об'єднання даних і процесів різних підрозділів	Підвищення узгодженості діяльності підприємства
Цифрова взаємодія	Використання цифрових каналів у роботі зі споживачами та партнерами	Розширення можливостей комунікації та обслуговування
Аналітичні інструменти	Використання цифрових даних для прогнозування та планування	Підвищення оперативності та якості управління

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 3; 7; 8; 9; 10]

[3; 4]. За такого підходу цифровізація забезпечує інструментальну основу інновацій, тоді як інноваційний розвиток визначає, яким чином ці технологічні можливості перетворюються на економічний результат. Отже, між зазначеними процесами існує двосторонній зв'язок: цифрові технології розширюють інноваційний потенціал підприємства, а потреба в інноваціях стимулює подальше впровадження цифрових рішень.

Для підприємств енергетичного сектору це набуває особливого значення через специфіку галузі. Зміна структури енергетичного виробництва, розвиток відновлюваної енергетики, підвищення вимог до енергоефективності та поступове поширення інтелектуальних енергетичних систем створюють потребу у нових технологічних та організаційних рішеннях. Цифровізація у цьому випадку стає одним із засобів забезпечення ефективнішого управління енергетичними потоками, ресурсами та відповідними бізнес-процесами [7; 8].

Важливою особливістю сучасного енергетичного бізнесу є також зростання ролі даних. У цифровому середовищі інформація про виробництво, споживання, технічний стан обладнання, ринкову ситуацію та поведінку споживачів може використовуватися як основа для оперативного та стратегічного управління. Відповідно, підприємства отримують можливість переходити від реактивного реагування на зміни до більш системного прогнозування та попередження потенційних проблем. Це формує додаткові передумови для оптимізації використання ресурсів і підвищення ефективності господарської діяльності.

Разом із тим цифровізація створює нові вимоги до безпеки та регулювання діяльності підприємств. Розширення цифрової інфраструктури енергетичного сектору супроводжується збільшенням кількості інформаційних взаємозв'язків і, відповідно, потенційних кіберризиків. І. Чичкало-Кондрацька звертає увагу на вразливості цифрової енергетичної інфраструктури та необхідність розвитку механізмів її захисту [9]. Отже, цифровий розвиток бізнесу має відбуватися з одночасним формуванням належного рівня інформаційної та кібернетичної безпеки.

Додатковим чинником результативності цифрової трансформації є відповідне інституційне середовище. Державне регулювання визначає умови впровадження цифрових технологій, формує правила взаємодії учасників ринку та впливає на темпи поширення інноваційних рішень. О. Корват підкреслює значення державного регулювання процесів упровадження цифрових технологій в енергетичному секторі [10]. Це свідчить про те, що розвиток цифрового бізнесу не може розглядатися виключно на рівні окремого підприємства, оскільки його можливості значною мірою залежать від сформованого технологічного, нормативного та інституційного середовища.

Таким чином, структурна трансформація енергетичного сектору створює середовище, у якому цифровізація та інновації поступово переходять із категорії допоміжних інструментів до важливих чинників розвитку бізнесу. Цифровізація забезпечує технологічну основу для вдосконалення бізнес-процесів, управління ресурсами та використання даних, тоді як інноваційний розвиток дає змогу перетворювати ці технологічні можливості на нові продукти, послуги, процеси та підприємницькі моделі. Відповідно, подальший розвиток підприємств енергетичного сектору доцільно пов'язувати не з ізольованим упровадженням окремих технологій, а з їх інтеграцією у систему інноваційного та підприємницького розвитку бізнесу.

Важливою складовою розвитку бізнесу в умовах структурної трансформації енергетичного сектору є не лише цифровізація існуючих процесів, а й активне використання інноваційних технологій та інструментів. Їх упровадження дає змогу підприємствам переходити від удосконалення окремих операцій до формування нових підходів до виробництва, управління, взаємодії з клієнтами та організації підприємницької діяльності. При цьому інноваційний розвиток доцільно розглядати як процес постійного оновлення технологічних і управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства [4; 5].

У сучасних умовах до найбільш значущих для енергетичного бізнесу інноваційних технологій належать інтелектуальні енергетичні системи, автоматизовані системи моніторингу, технології обробки великих масивів даних, хмарні рішення, штучний інтелект, цифрові платформи та засоби прогнозної аналітики. Їх практичне значення визначається можливістю поєднання даних, технологічних процесів і управлінських рішень у межах єдиного інформаційного середовища. У результаті підприємство отримує додаткові можливості для оперативного реагування на зміни попиту, контролю ресурсів, прогнозування результатів діяльності та пошуку нових напрямів створення економічної цінності.

Водночас інноваційні технології не мають розглядатися як універсальний засіб автоматичного підвищення результативності бізнесу. Їх економічний ефект залежить від відповідності технологічного рішення конкретним потребам підприємства, наявності необхідних ресурсів, компетентностей персоналу та здатності інтегрувати нові інструменти в існуючу систему управління. Саме тому інноваційний розвиток передбачає не стільки максимальне збільшення кількості впроваджених технологій, скільки обґрунтований вибір тих рішень, які забезпечують реальне покращення бізнес-процесів та створюють передумови для подальшого розвитку.

Особливе значення в цьому процесі має формування інноваційного потенціалу підприємства. Він визначає здатність бізнесу генерувати, сприймати та реалізовувати нові ідеї, технології та організаційні рішення. В умовах цифровізації такий потенціал доповнюється здатністю підприємства працювати з даними, використовувати цифрові інструменти та швидко адаптувати внутрішні процеси до технологічних змін [6]. Таким чином, цифрова зрілість підприємства стає однією з передумов реалізації його інноваційного потенціалу.

Інноваційний розвиток водночас безпосередньо впливає на характер підприємницької діяльності. Застосування цифрових платформ, аналітичних інструментів та нових технологій створює можливості для появи нових продуктів і послуг, зміни каналів взаємодії зі споживачами, розширення партнерських зв'язків та формування нових бізнес-моделей. У такому випадку цифровізація виконує не лише функцію оптимізації існуючої діяльності, а й створює основу для пошуку нових ринкових можливостей. Саме це дозволяє

пов'язати цифрову трансформацію з розвитком підприємництва, а не лише з технологічною модернізацією підприємства [1; 5].

Для енергетичного сектору особливо важливим є формування бізнес-моделей, здатних функціонувати в умовах децентралізації енергетичної системи, розвитку відновлюваної енергетики та зміни характеру взаємодії між виробниками, постачальниками і споживачами. Цифрові платформи та інноваційні технології створюють можливість для більш гнучкої координації таких взаємодій, а також для появи нових послуг і способів монетизації технологічних рішень. Унаслідок цього структурна трансформація енергетики може розглядатися не лише як фактор обмежень для підприємств, а і як джерело нових підприємницьких можливостей.

Важливим результатом поєднання цифровізації та інновацій є підвищення адаптивності підприємств. Здатність швидко отримувати інформацію, аналізувати зміни ринку, тестувати нові рішення та перебудовувати бізнес-процеси дає підприємству можливість оперативніше реагувати на нестабільність зовнішнього середовища. Дослідження адаптивної поведінки підприємств показують, що технологічні та організаційні зміни мають розглядатися у взаємозв'язку, оскільки саме їх поєднання створює передумови для підтримання стійкості діяльності в умовах трансформацій [13]. Відповідно, цифрові технології та інновації мають бути інтегровані в систему управління підприємством, а не функціонувати як відокремлені технологічні проєкти.

Зазначений взаємозв'язок можна представити як послідовність: структурна трансформація енергетичного сектору → зміна умов функціонування бізнесу → цифровізація бізнес-процесів → формування інноваційних можливостей → трансформація підприємницьких моделей → розвиток бізнесу. При цьому кожна наступна ланка залежить від результативності попередньої. Цифровізація створює технологічні можливості, інновації забезпечують їх практичне перетворення на нові рішення, а підприємництво визначає напрями комерційного використання таких можливостей.

Таким чином, цифровізація та інноваційний розвиток формують взаємопов'язану систему, у якій технологічне оновлення підприємства доповнюється змінами у способах організації та ведення бізнесу. Для підприємств енергетичного сектору це особливо важливо, оскільки структурна перебудова галузі одночасно змінює технологічні умови діяльності, конкурентне середовище та характер підприємницьких можливостей. Отже, результативність цифрової трансформації визначається не кількістю впроваджених технологій, а здатністю підприємства інтегрувати їх з інноваційними інструментами, внутрішніми компетентностями та актуальними напрямами розвитку бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що структурна трансформація енергетичного сектору суттєво змінює умови функціонування та розвитку сучасного бізнесу, формуючи нові вимоги до технологічного, організаційного та підприємницького потенціалу підприємств. У таких умовах цифровізація виступає одним із ключових чинників удосконалення бізнес-процесів, оскільки забезпечує можливості автоматизації операцій, ефективнішого використання ресурсів, роботи з даними та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Встановлено, що цифровізація та інноваційний розвиток доцільно розглядати як взаємопов'язані процеси. Цифрові технології створюють технологічну основу для реалізації інновацій, тоді як інноваційні технології та інструменти забезпечують перетворення цифрових можливостей на нові продукти, послуги, бізнес-процеси та підприємницькі моделі. Їх поєднання сприяє підвищенню адаптивності підприємств, розширенню можливостей розвитку бізнесу та формуванню нових конкурентних переваг в умовах трансформації енергетичного середовища.

Обґрунтовано, що результативність цифрової трансформації визначається не кількістю впроваджених технологій, а здатністю підприємства інтегрувати цифрові рішення з інноваційним потенціалом, організаційними можливостями та актуальними напрямами підприємницького розвитку. Водночас поширення цифрових технологій потребує врахування кіберризиків, регуляторних вимог та необхідності розвитку відповідних компетентностей персоналу.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних підходів до оцінювання результативності цифровізації та інноваційного розвитку підприємств, визначенні економічного ефекту від упровадження окремих інноваційних технологій та інструментів, а також дослідженні їх впливу на формування нових бізнес-моделей і довгострокову конкурентоспроможність підприємств енергетичного сектору.

Таблиця 2

Взаємозв'язок цифровізації, інновацій та розвитку бізнесу підприємств енергетичного сектору

Елемент	Основний зміст	Вплив на розвиток бізнесу
Структурні зміни сектору	Технологічні, ринкові та організаційні перетворення	Формування нових умов і потреб бізнесу
Цифровізація	Автоматизація, робота з даними, цифрова взаємодія	Підвищення оперативності та ефективності процесів
Інноваційні технології	Штучний інтелект, аналітика, інтелектуальні системи, цифрові платформи	Створення нових технологічних можливостей
Інноваційні інструменти	Методи управління, цифрові сервіси, аналітичні та організаційні рішення	Перетворення технологічних можливостей на практичні результати
Підприємництво	Пошук і реалізація нових ринкових можливостей	Формування нових продуктів, послуг та бізнес-моделей
Розвиток бізнесу	Зростання ефективності, адаптивності та інноваційного потенціалу	Підвищення здатності підприємства до довгострокового розвитку

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 4; 5; 6; 7; 13]

Бібліографічний спиок:

1. Подосинніков С., Галинський Д. Цифрова трансформація енергетичного підприємництва: виклики та можливості сталого розвитку. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2026. Т. 1, № 59. С. 31-44. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.1.69.2026.671.

2. Дергачова В. В., Хлебинська О. І., Дергачова Г. М. Цифрові трансформації бізнес-процесів енергетичних підприємств та особливості їх правового забезпечення. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 31. С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319017.

3. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108-114. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14.

4. Білуха М. А. Інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації та кризи: потенціал, бар'єри та перспективи для України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9, № 3. С. 136-157. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.9.3.2025.10.

5. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 219-225. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49.

6. Лисиця Ю. Б. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. С. 279-285. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-106.

7. Матвєєва Ю. А., Опанасюк Ю. А., Желіба В. В., Богдан Е. І. Роль діджиталізації в управлінні енергетичною ефективністю та переході до вуглецево-нейтральної економіки. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 96-104. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-14.

8. Коноваленко Д. В., Яворський В. В., Ущенко П. Г. Моделювання структурних зрушень національної економіки під впливом цифровізації енергетичного сектору. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. № 48. С. 293-306. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.48.konovalenko-d.

9. Чичкало-Кондрацька І. Б. Цифровізація енергетичного сектору: кіберризики, вразливості розумних мереж та механізми захисту енергетичної безпеки держави. *Економіка і регіон*. 2026. № 2(101). С. 302-308. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.2(101).4665.

10. Корват О. В. Концептуальні засади державного регулювання впровадження цифрових технологій в енергетиці. *Право та інновації*. 2025. № 3(51). С. 72-82. DOI: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-3(51)-5.

11. Щуров І. В. Інноваційні фактори формування бізнес-стратегій енергетичного сектора економіки України. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 32-36. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-6.

12. Bochko O., Zarichna O., Kuziak V. Transformation of business ecosystems of the energy sector enterprises. *Development Management*. 2024. Vol. 23, No. 1. P. 62-71. DOI: https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.62.

13. Tkachenko A. M., Hryhorieva O. V. Model of adaptive behavior of enterprises in the context of transformational changes associated with the aggravation of the climate crisis. *Economic Herald of SHEI USUCT*. 2022. No. 2. P. 122-128. DOI: https://doi.org/10.32434/2415-3974-2022-16-2-122-128.

14. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Цимбалюк С. М., Савчук А. Ю. Науково-інноваційна діяльність як системна основа сталого відновлення економіки України. *Грааль науки*. 2026. № 61. С. 195-207. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.020.

15. Phalswal S., Bhardwaj R., Sahay A., Akbar M. Dynamic Capabilities of Environmentally Sustainable Enterprises: An Exploratory Study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 148-165. DOI: https://doi.org/10.1177/22779779241262466.

16. de Almeida Barbosa Franco J., Franco Junior A., Battistelle R. A. G., Bezerra B. S. Dynamic Capabilities: Unveiling Key Resources for Environmental Sustainability and Economic Sustainability, and Corporate Social Responsibility towards Sustainable Development Goals. *Resources*. 2024. Vol. 13, No. 2. Art. 22. DOI: https://doi.org/10.3390/resources13020022.

References:

1. Podosynnikov S., Halynskyi D. (2026) Tsyfrova transformatsiia enerhetychnoho pidpryiemnytstva: vyklyky ta mozhlyvosti staloho rozvytku [Digital transformation of energy entrepreneurship: challenges and opportunities for sustainable development]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 1(59), pp. 31-44. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.1.69.2026.671.

2. Derhachova V. V., Khlebynska O. I., Derhachova H. M. (2024) Tsyfrovi transformatsii biznes-protsesiv enerhetychnykh pidpryiemstv ta osoblyvosti yikh pravovoho zabezpechennia [Digital transformations of business processes of energy enterprises and features of their legal support]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» - Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, no. 31, pp. 34-38. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319017.

3. Savras I. Z., Fedynets N. I. (2023) Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy [Digitalization and innovative development of the enterprise: trends, problems and prospects]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky - Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, no. 74, pp. 108-114. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14.

4. Bilukha M. A. (2025) Innovatsiinyi rozvytok biznesu v umovakh tsyfrovoi transformatsii ta kryzy: potentsial, bariery ta perspektyvy dlia Ukrainy [Innovative business development in the context of digital transformation and crisis: potential, barriers and prospects for Ukraine]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii - Marketing and Digital Technologies*, vol. 9, no. 3, pp. 136-157. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.9.3.2025.10.

5. Palianytsia V. (2024) Rozvytok pidpryiemnytstva: innovatsiini stratehii ta tsyfrova transformatsiia [Business development: innovative strategies and digital transformation]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 328, no. 2, pp. 219-225. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49.

6. Lysytsia Yu. B. (2024) Stratehii rozvytku innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Strategies for developing the innovative potential of an enterprise in the conditions of digitalisation]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, no. 64, pp. 279-285. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-106.

7. Matvieieva Yu. A., Opanasiuk Yu. A., Zheliba V. V., Bohdan E. I. (2024) Rol didzhytalizatsii v upravlinni enerhetychnoiu efektyvnistiu ta perekhodi do vuhletsevo-neitralnoi ekonomiky [The role of digitalization in energy efficiency management and transition

to a carbon-neutral economy]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal - Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 7, pp. 96-104. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-14.

8. Konovalenko D. V., Yavorskyi V. V., Ushchenko P. H. (2026) Modeliuvannia strukturnykh zrushen natsionalnoi ekonomiky pid vplyvom tsyfrovizatsii enerhetychnoho sektoru [Modelling structural shifts in the national economy under the influence of digitalization of the energy sector]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava - Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, no. 48, pp. 293-306. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.48.konovalenko-d.

9. Chychkalo-Kondratska I. B. (2026) Tsyfrovizatsiia enerhetychnoho sektoru: kiberryzyky, vrazlyvosti rozumnykh merezh ta mekhanizmy zakhystu enerhetychnoi bezpeky derzhavy [Digitalization of the energy sector: cyber risks, vulnerabilities of smart grids and mechanisms to protect the energy security of the state]. *Ekonomika i rehion - Economics and Region*, vol. 2, no. 101, pp. 302-308. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.2(101).4665.

10. Korvat O. V. (2025) Kontseptualni zasady derzhavnoho rehuliuvannia vprovadzhennia tsyfrovykh tekhnolohii v enerhetytsi [Conceptual principles of state regulation of the implementation of digital technologies in the energy sector]. *Pravo ta innovatsii - Law and Innovations*, no. 3(51), pp. 72-82. DOI: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-3(51)-5.

11. Shchurov I. V. (2022) Innovatsiini faktory formuvannia biznes-stratehii enerhetychnoho sektora ekonomiky Ukrainy [Innovative factors in the formation of business strategies of the energy sector of the Ukrainian economy]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii - Change Management and Innovation*, no. 4, pp. 32-36. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-6.

12. Bochko O., Zarichna O., Kuziak V. (2024) Transformation of business ecosystems of the energy sector enterprises. *Development Management*, vol. 23, no. 1, pp. 62-71. DOI: https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.62.

13. Tkachenko A. M., Hryhorieva O. V. (2022) Model of adaptive behavior of enterprises in the context of transformational changes associated with the aggravation of the climate crisis. *Economic Herald of SHEI USUCT*, no. 2, pp. 122-128. DOI: https://doi.org/10.32434/2415-3974-2022-16-2-122-128.

14. Tsymbaliuk I. O., Pavlikha N. V., Tsymbaliuk S. M., Savchuk A. Yu. (2026) Naukovo-innovatsiina diialnist yak systemna osnova staloho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Scientific and innovative activity as a systemic basis for sustainable recovery of Ukraine's economy]. *Hraal nauky - Grail of Science*, no. 61, pp. 195-207. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.020.

15. Phalswal S., Bhardwaj R., Sahay A., Akbar M. (2024) Dynamic Capabilities of Environmentally Sustainable Enterprises: An Exploratory Study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, vol. 13, no. 2, pp. 148-165. DOI: https://doi.org/10.1177/22779779241262466.

16. de Almeida Barbosa Franco J., Franco Junior A., Battistelle R. A. G., Bezerra B. S. (2024) Dynamic Capabilities: Unveiling Key Resources for Environmental Sustainability and Economic Sustainability, and Corporate Social Responsibility towards Sustainable Development Goals. *Resources*, vol. 13, no. 2, art. 22. DOI: https://doi.org/10.3390/resources13020022.

Дата надходження статті: 25.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 03.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 332.1:656(1Ф21):658
JEL R40, R42, R58
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-5

Водовозов Є.Н.
кандидат економічних наук,
докторант кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9037-8231
Yevgeniy Vodovozov
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ОРГАНІЗАЦІЙНО-РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ МІСТ

ORGANIZATIONAL AND RESOURCE SUPPORT FOR MANAGING URBAN TRANSPORT SYSTEMS

Анотація. *У статті обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-ресурсного забезпечення управління транспортними системами міст з урахуванням їх ресурсного потенціалу, територіальних особливостей та ролі в соціально-економічному розвитку регіонів. Визначено складові ресурсного забезпечення та напрями організаційного забезпечення управління транспортною системою міста. Встановлено, що результативність транспортної системи залежить не лише від обсягу ресурсів, а й від організаційної спроможності їх використання. Виокремлено типи організаційно-ресурсних дисбалансів, здійснено типологізацію міст і сформовано матрицю управлінських пріоритетів. Запропоновано диференційовані напрями удосконалення організаційно-ресурсного забезпечення. Доведено, що ефективність управління визначається узгодженістю організаційних можливостей і ресурсів із потребами територій.*

Ключові слова: *організаційно-ресурсне забезпечення, управління, транспортна система міст, дисбаланси, ефективність, диференціація, управлінські пріоритети.*

Abstract. Introduction. *Urban transport systems are an important component of the socio-economic development of territories: they determine the accessibility of jobs and social infrastructure, influence population mobility and the spatial organization of economic activity, and integrate cities into regional economic processes. At the same time, they develop under limited financial, material and technical, infrastructure, and human resources, while differences between cities in resource potential, transport demand, and the condition of infrastructure make uniform management approaches ineffective and cause mismatches between territorial needs, organizational capacities, and resource support.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to substantiate directions for improving the organizational and resource support of urban transport system management, taking into account the resource potential of cities, their territorial characteristics, and their role in the socio-economic development of regions.* ***Methods.*** *The study employs analysis, synthesis, and theoretical generalization; the systems approach (to consider organizational and resource support as an integrated system of resource sufficiency, organizational capacity, and territorial needs); structural and functional analysis.* ***Results.*** *Six components of resource support and five directions of organizational support (institutional, coordination, planning, information, and control) are identified. It is shown that the level of organizational and resource support results from the interaction of resource sufficiency, organizational capacity, and compliance with the transport needs of the territory.* ***Conclusion.*** *The effectiveness of urban transport system management is determined by the alignment of organizational capacities and resource support with territorial and socio-economic needs. The author proposes replacing a uniform approach with differentiated measures. Further research should focus on developing an organizational mechanism for urban transport system management.*

Keywords: *organizational and resource support, management, urban transport system, imbalances, efficiency, differentiation, management priorities.*

Постановка проблеми. Транспортна система міст є важливою складовою соціально-економічного розвитку територій, оскільки визначає доступність робочих місць, соціальної інфраструктури та інших елементів міського середовища, впливає на мобільність населення, просторову організацію економічної діяльності та інтегрованість міст у регіональні економічні процеси. Водночас її розвиток відбувається в умовах обмеженості фінансових, матеріально-технічних, інфраструктурних і кадрових ресурсів, що ускладнює забезпечення належного рівня транспортного обслуговування.

Проблема посилюється відмінностями соціально-економічного розвитку міст, їх ресурсного потенціалу, транспортного попиту та стану інфраструктури. За таких умов універсальні підходи не забезпечують узгодженості між потребами територіального розвитку, організаційними можливостями управління та ресурсним забезпеченням. У зв'язку з цим актуалізується формування організаційно-ресурсного забезпечення управління транспортною системою міст з урахуванням їх соціально-економічних потреб, ресурсних можливостей та завдань розвитку в складі регіональної економічної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління міськими транспортними системами посідає важливе місце в дослідженнях регіональної економіки та публічного управління, оскільки

© Водовозова Є.Н., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

транспортна забезпеченість впливає на просторову організацію економічної діяльності, доступність територій, мобільність населення та використання ресурсного потенціалу міст. Наукові праці в цій сфері можна згрупувати за кількома напрямами, що різняться предметом аналізу та рівнем узагальнення.

Перший напрям охоплює дослідження механізмів управління транспортною системою міста. Є.М. Ахромкін, І.О. Хорошилова та В.О. Кучменко обґрунтували підходи до удосконалення механізму управління транспортною системою міста, розглядаючи її як цілісний об'єкт управлінського впливу [1], а В. О. Кучменко запропонував конструкт удосконалення цього механізму [5]. Ці праці сформували методологічне підґрунтя дослідження, проте ресурсний аспект управління в них розглядається переважно як передумова, а не як окремий об'єкт узгодження з організаційними можливостями.

Другий напрям зосереджений на просторовій і макроекономічній ролі транспорту. К. Кравченко та Є. Шпак обґрунтували значення транспортної системи як детермінанти просторового розвитку регіону, показавши її вплив на територіальну пов'язаність і розміщення економічної діяльності [3], а Н.Б. Савіна та О.П. Криворучко розкрили теоретичні аспекти розвитку транспортної системи як складової національної економіки України [9]. Внеском цих досліджень є обґрунтування регіонального виміру транспортних систем, однак механізми його врахування на рівні управління конкретним містом у них не конкретизовано.

Третій напрям стосується організаційно-економічних засад функціонування міського пасажирського транспорту та якості транспортного обслуговування. В.П. Ільчук, А.В. Базилюк та І.О. Хоменко визначили організаційно-економічні засади реформування міського пасажирського транспорту [2], Ю.С. Лігум та Є.Г. Логачов розробили економічну модель якості обслуговування пасажирів на маршрутах міської транспортної системи [4], а О.С. Петренко та І.М. Ковальчук проаналізували пасажирські перевезення та вплив громадського транспорту на екологічний стан міста [7]. Ці праці забезпечують прикладний інструментарій оцінювання та реформування транспортного обслуговування, проте здебільшого не враховують територіальної диференціації міст за рівнем ресурсного забезпечення.

Четвертий напрям охоплює питання інфраструктурного, інвестиційного та технологічного забезпечення транспорту. Т.Г. Логутова та М.М. Полторацький проаналізували сучасний стан транспортної інфраструктури України [6], О.А. Шиба обґрунтувала стратегічні напрями розвитку транспортної інфраструктури в умовах євроінтеграції [8], а О.М. Ложачевська та В.М. Марціпака дослідили інноваційний розвиток транспортного комплексу в умовах цифрової трансформації [10]. Ці дослідження розкривають окремі види ресурсів, проте не пропонують підходів до їх комплексного узгодження з організаційною спроможністю суб'єктів управління.

Узагальнення наукових праць засвідчує, що перший напрям формує методологію управління транспортною системою міста, другий – обґрунтовує її регіональну роль, третій – надає інструментарій оцінювання та реформування транспортного обслуговування, а четвертий – розкриває інфраструктурні, інвестиційні та технологічні ресурси розвитку. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються: організаційно-ресурсне забезпечення управління транспортними системами міст як цілісна система взаємодії ресурсної достатності, організаційної спроможності та потреб території; типи організаційно-ресурсних дисбалансів і причини їх виникнення; диференціація управлінських пріоритетів для міст з різним рівнем ресурсного забезпечення та організаційної спроможності з урахуванням їх ролі в регіоні. Це зумовлює актуальність цього дослідження.

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-ресурсного забезпечення управління транспортними системами міст з урахуванням їх ресурсного потенціалу, територіальних особливостей та ролі у соціально-економічному розвитку регіонів.

Для досягнення цієї мети в статті поставлено та вирішено такі завдання:

– проаналізувати сучасний стан та ресурсні передумови функціонування транспортних систем міст;

– визначити основні організаційні та ресурсні чинники, що впливають на ефективність управління транспортними системами міст;

– виявити ключові проблеми та дисбаланси організаційно-ресурсного забезпечення з урахуванням територіальної диференціації міст;

– обґрунтувати основні напрями удосконалення організаційно-ресурсного забезпечення управління транспортними системами міст у контексті соціально-економічного розвитку регіонів.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є положення регіональної економіки, теорії управління та публічного управління, а також наукові праці вітчизняних учених з питань управління транспортними системами міст, їх ресурсного та організаційного забезпечення. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів до управління транспортними системами міст і виявлення невирішених частин загальної проблеми; системного підходу – для розгляду організаційно-ресурсного забезпечення як цілісної системи взаємодії ресурсної достатності, організаційної спроможності та потреб території; структурно-функціонального аналізу – для визначення складових ресурсного забезпечення та напрямів організаційного забезпечення управління транспортною системою міста; групування та класифікації – для виокремлення типів організаційно-ресурсних дисбалансів; типологізації на основі двопараметричної матриці «рівень ресурсної забезпеченості – рівень організаційної спроможності» – для виокремлення типів міст; порівняльного аналізу – для диференціації управлінських пріоритетів і напрямів удосконалення залежно від типу міста; табличного методу – для наочного подання результатів дослідження; абстрактно-логічного методу – для теоретичних узагальнень і формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах транспортна система міста формується під впливом соціально-економічних, територіальних та ресурсних чинників. Її функціонування визначає якість транспортного обслуговування, про-

сторову пов'язаність територій, доступність робочих місць і соціальної інфраструктури, мобільність трудових ресурсів та можливості економічного розвитку [9]. Тому стан транспортної системи є важливою передумовою соціально-економічної стійкості міста та його інтеграції в регіональну економічну систему.

Особливого значення це набуває в умовах територіальної диференціації міст. Відмінності у чисельності населення, економічній активності, просторовій організації, інтенсивності переміщень та фінансових можливостях органів місцевого самоврядування зумовлюють різні потреби у транспортних ресурсах. Тому ефективність управління транспортною системою потребує врахування не лише операційних, а й територіальних чинників.

Ресурсне забезпечення транспортної системи доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних фінансових, інфраструктурних, матеріально-технічних, кадрових, інвестиційних та інформаційно-технологічних ресурсів. Їх достатність, структура та ефективність використання визначають спроможність міста забезпечувати належну транспортну доступність і адаптувати систему до змін соціально-економічного середовища (табл. 1).

Ефективність транспортної системи визначається не лише наявністю ресурсів, а їх відповідністю потребам території та раціональним використанням. Важливо розмежовувати ресурси поточного функціонування і розвитку, спрямовані відповідно на підтримання обслуговування та модернізацію системи. Ефективність їх використання залежить від організаційних можливостей управління, координації органів місцевого самоврядування, транспортних підприємств, операторів інфраструктури та приватних перевізників, неузгодженість дій яких може спричиняти ресурсні й організаційні дисбаланси.

З огляду на це організаційне забезпечення управління транспортною системою міста доцільно характеризувати за такими основними напрямами: інституційним, координаційним, планувальним, інформаційним та контрольним. Їх взаємозв'язок формує організаційну спроможність міста забезпечувати ефективне використання ресурсів і реагувати на зміни транспортного попиту та соціально-економічного середовища (табл. 2).

Організаційна та ресурсна складові взаємопов'язані: організаційні можливості визначають здатність міста мобілізувати й використовувати ресурси, а їх доступність – межі управлінських рішень. Тому дефіцит ресурсів може обмежувати реалізацію управлінських заходів, а недосконала організація – знижувати ефективність використання наявного потенціалу.

Важливим є також просторовий і регіональний контекст, оскільки транспортні потоки міста пов'язані з прилеглими територіями, трудовими, освітніми, соціальними та економічними переміщеннями. Особливо це характерно для регіональних економічних центрів, де транспортна система забезпечує не лише міську мобільність, а й територіальну взаємодію та реалізацію економічного потенціалу регіону.

У зв'язку з цим організаційно-ресурсне забезпечення управління транспортною системою доцільно розглядати як динамічну систему, у межах якої орга-

Таблиця 1

Основні складові ресурсного забезпечення транспортної системи міста

Складова	Основний зміст	Значення для розвитку транспортної системи
Фінансові ресурси	Бюджетні кошти, власні доходи, трансферти, інші джерела	Забезпечення поточної діяльності, оновлення та розвитку
Інфраструктурні ресурси	Дороги, транспортні вузли, зупинки, депо, інші об'єкти	Формування транспортної доступності та пропускної спроможності
Матеріально-технічні ресурси	Рухомий склад, обладнання, технічні засоби	Забезпечення безперервності та якості транспортного обслуговування
Кадрові ресурси	Водії, технічний персонал, управлінські та диспетчерські кадри	Забезпечення функціонування та управління системою
Інвестиційні ресурси	Капітальні вкладення, інвестиційні проєкти, залучені кошти	Модернізація та довгостроковий розвиток
Інформаційно-технологічні ресурси	Дані, цифрові системи управління, моніторинг, автоматизація	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Основні напрями організаційного забезпечення управління транспортною системою міста

Напрям	Основний зміст	Результат для управління
Інституційний	Розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами управління	Визначення зон відповідальності та підвищення керованості системи
Координаційний	Узгодження діяльності органів влади, транспортних підприємств та інших учасників	Синхронізація управлінських рішень
Планувальний	Визначення поточних і перспективних потреб транспортної системи	Узгодження розвитку транспорту із соціально-економічними потребами міста
Інформаційний	Формування та використання інформації про транспортні потоки, ресурси і результати діяльності	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Контрольний	Моніторинг використання ресурсів та результативності транспортного обслуговування	Виявлення відхилень і своєчасне коригування управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

нізаційні можливості, ресурсний потенціал і потреби територіального розвитку перебувають у постійній взаємодії. Такий підхід дає змогу перейти від оцінювання окремих ресурсів до визначення рівня їх відповідності фактичним і перспективним потребам міста.

Для обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-ресурсного забезпечення доцільним є оцінювання не лише наявності окремих ресурсів, а й рівня їх відповідності потребам транспортної системи міста. Такий підхід дає змогу врахувати, що однаковий обсяг ресурсів може мати різну результативність залежно від масштабів міста, структури транспортного попиту, стану інфраструктури та організаційної спроможності суб'єктів управління.

У цьому контексті пропонується розглядати рівень організаційно-ресурсного забезпечення як результат взаємодії трьох груп характеристик: ресурсної достатності, організаційної спроможності та відповідності транспортним потребам території.

Ресурсна достатність характеризує можливості міста забезпечувати функціонування та розвиток транспортної системи за рахунок доступних фінансових, матеріально-технічних, інфраструктурних, кадрових та інвестиційних ресурсів. Організаційна спроможність відображає здатність суб'єктів управління координувати використання цих ресурсів, формувати обґрунтовані рішення та забезпечувати їх реалізацію. Відповідність транспортним потребам характеризує ступінь узгодження наявного ресурсного забезпечення з фактичним попитом на транспортні послуги та перспективними завданнями територіального розвитку.

Для управління транспортною системою важливим є визначення типу організаційно-ресурсного дисбалансу, який може виникати через дефіцит ресурсів, недосконаліть організаційної структури, неузгодженість дій або недостатню координацію учасників. Його ідентифікація дає змогу встановити причини дисбалансу та визначити пріоритетні напрями управлінського впливу, зокрема щодо раціонального розподілу й використання ресурсів (табл. 3).

Тобто, ключовим завданням управління є не максимізація обсягів окремих ресурсів, а досягнення їх структурної та функціональної відповідності потребам транспортної системи [10]. Це змінює саму логіку управління: від реагування на дефіцит окремого ресурсу до системного виявлення причин, які обмежують результативність транспортної системи.

Для міст із різним соціально-економічним потенціалом важливим є не лише обсяг ресурсів, а й ефективність їх розподілу та організації управління. Обмеженість ресурсів може компенсуватися належною координацією, пріоритизацією інвестицій і використанням інформаційних технологій. Отже, організаційно-ресурсне забезпечення слід розглядати як систему узгодження ресурсів і управлінських можливостей із потребами територіального розвитку.

Для типологізації міст за рівнем організаційно-ресурсного забезпечення доцільно використовувати два параметри: рівень ресурсної забезпеченості та рівень організаційної спроможності. Поєднання їх низького та високого рівнів формує чотири типи забезпечення (табл. 4).

Таблиця 3

Основні типи організаційно-ресурсних дисбалансів у транспортній системі міста

Тип дисбалансу	Характеристика	Основний управлінський акцент
Ресурсний	Наявні ресурси не відповідають потребам транспортної системи	Пошук додаткових джерел та оптимізація розподілу ресурсів
Організаційний	Ресурси наявні, але недостатньо ефективно організовано їх використання	Удосконалення координації, планування та контролю
Структурний	Окремі види ресурсів є достатніми, тоді як інші формують обмеження	Збалансування структури ресурсного забезпечення
Територіальний	Рівень забезпечення істотно відрізняється між окремими територіями міста	Просторове перерозподілення ресурсів
Функціональний	Ресурсне забезпечення не відповідає фактичним транспортним функціям міста	Узгодження транспортної політики з роллю міста в регіоні
Перспективний	Поточні ресурси забезпечують функціонування, але недостатні для майбутнього розвитку	Формування резервів та інвестиційних ресурсів

Джерело: сформовано автором

Таблиця 4

Типологізація міст за рівнем організаційно-ресурсного забезпечення транспортної системи

Рівень ресурсної забезпеченості	Рівень організаційної спроможності	Тип міста	Основна характеристика
Низький	Низький	I. Критично обмежений	Одночасний дефіцит ресурсів і недостатня спроможність їх ефективного використання
Високий	Низький	II. Ресурсно забезпечений, але організаційно обмежений	Наявні ресурси не використовуються повною мірою через недосконаліть управління
Низький	Високий	III. Організаційно спроможний, але ресурсно обмежений	Якість управління частково компенсує дефіцит ресурсів, однак стримує можливості розвитку
Високий	Високий	IV. Збалансований	Ресурсні можливості та організаційна спроможність взаємно доповнюють одна одну

Джерело: сформовано автором

Запропонована типологізація дозволяє уточнити характер управлінських проблем, властивих різним групам міст. Для міст I типу основним завданням є зміцнення ресурсної бази та формування базових організаційних передумов управління. Пріоритетами є фінансова стабільність, підтримання критичної інфраструктури, збереження кадрового потенціалу та чіткий розподіл управлінських повноважень.

Для міст II типу проблема полягає переважно в недостатній ефективності організації та використання наявних ресурсів. Тому пріоритетними є вдосконалення управлінських процедур, координації учасників і системи моніторингу.

III тип характеризується достатньою організаційною спроможністю, але обмеженістю ресурсів, що стримує модернізацію транспортної системи. Основним напрямом є розширення ресурсної бази через залучення інвестицій, міжбюджетне фінансування, державно-приватне партнерство та альтернативні джерела.

Для міст IV типу характерне відносне узгодження організаційних можливостей і ресурсного потенціалу, що створює умови для поточного функціонування та довгострокової модернізації, цифровізації й інтеграції транспортної системи з міською та регіональною інфраструктурою.

При цьому наведені типи не слід розглядати як незмінні. Зміна фінансових можливостей, транспортного попиту, стану інфраструктури, кадрового потенціалу або організаційної структури управління може зумовлювати перехід міста з одного типу до іншого. Таким чином, запропонована типологізація має динамічний характер і може використовуватися для моніторингу трансформації організаційно-ресурсного забезпечення. Це дозволяє сформувати матрицю управлінських пріоритетів, у якій кожному типу міста відповідає певний напрям удосконалення (табл. 5).

Таким чином, диференціація міст за рівнем організаційно-ресурсного забезпечення дає змогу обґрунтувати відхід від уніфікованого підходу до управління транспортними системами. Особливого значення така диференціація набуває в контексті регіональної економіки. Міста виконують різні функції у просторовій структурі регіону, мають різний масштаб економічної активності та формують неоднаковий рівень транспортних зв'язків із прилеглими територіями. Тому визначення типу організаційно-ресурсного забезпечення має враховувати не лише внутрішні характеристики міста, а й його роль у регіональній транспортно-економічній взаємодії.

У цьому аспекті доцільно виділити три рівні взаємодії: внутрішньоміський, міжтериторіальний та регіональний. На внутрішньоміському рівні забезпечується доступність основних функціональних зон і об'єктів міста; на міжтериторіальному – транспортна пов'язаність міста з прилеглими населеними пунктами; на регіональному – включеність міста до системи економічних, трудових та соціальних зв'язків регіону.

Результати проведеного аналізу свідчать, що підвищення ефективності управління транспортними системами міст потребує переходу від переважно поточного реагування на проблеми до системного узгодження організаційних можливостей, ресурсного потенціалу та перспективних потреб територіального розвитку. Такий підхід передбачає диференціацію управлінських рішень залежно від типу міста, його функціональної ролі в регіоні та характеру наявних організаційно-ресурсних дисбалансів.

Першочерговим напрямом є удосконалення організаційної координації учасників транспортної системи через узгодження взаємодії, повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування, транспортних підприємств, операторів інфраструктури та приватних перевізників.

Другим напрямом є удосконалення ресурсного планування з урахуванням транспортного попиту, стану інфраструктури, потреб населення та перспектив розвитку території, з визначенням пріоритетів витрат, потреб в оновленні рухомого складу та інвестицій.

Третім напрямом є диверсифікація джерел ресурсного забезпечення шляхом поєднання бюджетного фінансування з інвестиціями, коштами приватних операторів, державно-приватним партнерством, грантами та іншими джерелами відповідно до пріоритетів розвитку.

Четвертим напрямом є підвищення ефективності використання наявних ресурсів через визначення пріоритетів, оцінювання витрат і результатів та їх впливу на транспортну доступність, якість обслуговування і стан інфраструктури.

П'ятим напрямом є цифровізація інформаційного забезпечення, що передбачає використання даних про транспортні потоки, завантаженість маршрутів, стан рухомого складу та попит для обґрунтованого розпо-

Таблиця 5

Диференціація управлінських пріоритетів залежно від типу організаційно-ресурсного забезпечення

Тип	Ключова проблема	Пріоритетний напрям	Очікуваний результат
I. Критично обмежений	Дефіцит ресурсів та слабка організація управління	Базове ресурсне та інституційне зміцнення	Відновлення спроможності забезпечувати базові транспортні послуги
II. Ресурсно забезпечений, але організаційно обмежений	Неефективне використання наявних ресурсів	Оптимізація управління та координації	Підвищення віддачі від наявних ресурсів
III. Організаційно спроможний, але ресурсно обмежений	Недостатність ресурсів для модернізації	Розширення ресурсної та інвестиційної бази	Реалізація відкладених проєктів розвитку
IV. Збалансований	Необхідність переходу до довгострокового розвитку	Інноваційна модернізація та інтеграція	Підвищення стійкості та конкурентоспроможності транспортної системи

Джерело: сформовано автором

Таблиця 6

Диференційовані напрями удосконалення організаційно-ресурсного забезпечення транспортних систем міст

Тип міста	Основний управлінський пріоритет	Основні заходи
I. Критично обмежений	Відновлення базової спроможності	Концентрація ресурсів на критичній інфраструктурі, забезпечення базового транспортного обслуговування, зміцнення кадрового та організаційного потенціалу
II. Ресурсно забезпечений, але організаційно обмежений	Підвищення ефективності управління	Удосконалення координації, планування, контролю та цифрового моніторингу
III. Організаційно спроможний, але ресурсно обмежений	Розширення ресурсної бази	Залучення інвестицій, грантового фінансування, приватного капіталу, розвиток партнерських форм
IV. Збалансований	Стратегічна модернізація	Цифровізація, технологічне оновлення, інтеграція різних видів транспорту, розвиток міжтериторіальних зв'язків

Джерело: сформовано автором

ділу ресурсів і поєднання моніторингу, планування та управлінських рішень.

Шостим напрямом є посилення міжтериторіальної та регіональної координації шляхом узгодження транспортних рішень із прилеглими територіями, громадами та регіональними органами управління з урахуванням реальних функціональних зв'язків.

З урахуванням зазначених напрямів пропонується сформувати диференційований підхід до удосконалення організаційно-ресурсного забезпечення залежно від типу міста (табл. 6).

Запропонований підхід пов'язує ресурсні рішення з організаційними умовами їх реалізації, тому для різних типів міст змінюються як потреби в ресурсах, так і характер управлінського впливу – від нарощування ресурсної бази до підвищення ефективності її використання та довгострокової модернізації транспортної системи. При цьому організаційно-ресурсне забезпечення має враховувати регіональну роль міста, його економічні й транспортні зв'язки, оскільки регіональні центри, промислові міста, міста-супутники та транспортно-логістичні вузли формують різні за масштабом і структурою транспортні потреби.

Висновки. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що ефективність управління транспортними системами міст визначається узгодженістю організаційних можливостей і ресурсного забезпечення з територіальними та соціально-економічними потребами. Визначено основні організаційні й ресурсні чинники, проблеми та дисбаланси, що впливають на функціонування транспортних систем міст. Обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-ресурсного забезпечення, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, координації учасників та врахування регіонального контексту розвитку транспортної системи.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення організаційного механізму управління транспортними системами міст із визначенням інструментів координації, ресурсного забезпечення та оцінювання результативності управлінських рішень.

Бібліографічний список:

1. Ахромкін Є. М., Хорошилова І. О., Кучменко В. О. Удосконалення механізму управління транспортною системою міста : монографія. Харків : Бровін О. В., 2019. 254 с.

2. Ільчук В. П., Базилюк А. В., Хоменко І. О. Організаційно-економічні засади реформування міського пасажирського транспорту. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1. С. 42–49.

3. Кравченко К., Шпак Є. Транспортна система як детермінанта просторового розвитку регіону. *Проблеми безперервної географічної освіти і картографії*. 2024. № 40. С. 58–67. DOI: https://doi.org/10.26565/2075-1893-2024-40-07

4. Лігум Ю. С., Логачов Є. Г. Економічна модель якості обслуговування пасажирів на маршрутах міської пасажирської транспортної системи. *Науковий економічний журнал: актуальні проблеми економіки*. 2004. № 1. С. 124–139.

5. Кучменко В. О. Конструкт удосконалення механізму управління транспортною системою міста. *Удосконалення механізму управління транспортною системою міста* : колективна монографія / Є. М. Ахромкін, І. О. Хорошилова, В. О. Кучменко. Харків : ФОП Бровін О. В., 2019. Розд. 3.

6. Логутова Т. Г., Полторацький М. М. Сучасний стан транспортної інфраструктури України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(12), т. 2. С. 8–14.

7. Петренко О. С., Ковальчук І. М. Аналіз пасажирських перевезень та вплив громадського транспорту на екологію міста. *Інформаційні технології та системи*. 2023. № 4. С. 102–110.

8. Шиба О. А. Стратегія розвитку транспортної інфраструктури України в умовах євроінтеграції. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 35–40.

9. Савіна Н. Б., Криворучко О. П. Теоретичні аспекти розвитку транспортної системи як складової національної економіки України. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 4(88). С. 267–280.

10. Ложачевська О. М., Марціпака В. М. Інноваційний розвиток транспортного комплексу в умовах цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10

References:

1. Akhromkin, Ye. M., Khoroshylova, I. O., & Kuchmenko, V. O. (2019). *Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia transportnoiu systemoiu mista* [Improving the mechanism of urban transport system management]. Kharkiv: Brovin O. V., 254 p.
2. Ilchuk, V. P., Bazyliuk, A. V., & Khomenko, I. O. (2015). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady reformuvannia miskoho pasazhyrskoho transportu [Organizational and economic principles of reforming urban passenger transport]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1, pp. 42–49.
3. Kravchenko, K., & Shpak, Ye. (2024). Transportna systema yak determinanta prostorovoho rozvytku rehionu [Transport system as a determinant of the spatial development of a region]. *Problemy bezperervnoi heohrafichnoi osvity i kartohrafii*, no. 40, pp. 58–67. DOI: https://doi.org/10.26565/2075-1893-2024-40-07
4. Lihum, Yu. S., & Lohachov, Ye. H. (2004). Ekonomichna model yakosti obsluhovuvannia pasazhyriv na marshrutakh miskoi pasazhyrskoi transportnoi systemy [Economic model of passenger service quality on the routes of the urban passenger transport system]. *Naukovyi ekonomichnyi zhurnal: aktualni problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 124–139.
5. Kuchmenko, V. O. (2019). Konstrukt udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia transportnoiu systemoiu mista [The construct for improving the mechanism of urban transport system management]. In Ye. M. Akhromkin, I. O. Khoroshylova, & V. O. Kuchmenko, *Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia transportnoiu systemoiu mista* [Improving the mechanism of urban transport system management] (ch. 3). Kharkiv: FOP Brovin O. V.
6. Lohutova, T. H., & Poltoratskyi, M. M. (2015). Suchasnyi stan transportnoi infrastruktury Ukrainy [Current state of the transport infrastructure of Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, is. 2(12), vol. 2, pp. 8–14.
7. Petrenko, O. S., & Kovalchuk, I. M. (2023). Analiz pasazhyrskykh perevezen ta vplyv hromadskoho transportu na ekolohiiu mista [Analysis of passenger transportation and the impact of public transport on urban ecology]. *Informatsiini tekhnolohii ta systemy*, no. 4, pp. 102–110.
8. Shyba, O. A. (2016). Stratehiia rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Strategy for the development of the transport infrastructure of Ukraine in the context of European integration]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, is. 8, pp. 35–40.
9. Savina, N. B., & Kryvoruchko, O. P. (2019). Teoretychni aspekty rozvytku transportnoi systemy yak skladovoi natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Theoretical aspects of the development of the transport system as a component of the national economy of Ukraine]. *Visnyk NUVHP. Seriia «Ekonomichni nauky»*, is. 4(88), pp. 267–280.
10. Lozhachevska, O. M., & Martsipaka, V. M. (2023). Innovatsiinyi rozvytok transportnoho kompleksu v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Innovative development of the transport complex in the context of digital transformation]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, no. 10. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10

Дата надходження статті: 12.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

UDC 338.5:658.8:004.9
JEL M31, O33, L21, C43, C12
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-6

Vasyl Holovachko
PhD in Economics, Associate Professor,
Acting Dean of the Faculty of Economics, Management and Engineering,
Uzhhorod University, Mukachevo
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5993-0873
Головачко В.М.
Ужгородський університет, м. Мукачево

Nataliia Liba
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor in the Department of Accounting, Taxation and Marketing,
Uzhhorod University, Mukachevo
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7053-8859
Ліба Н.С.
Ужгородський університет, м. Мукачево

Diana Maksymenko
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Accounting, Taxation and Marketing,
Uzhhorod University, Mukachevo
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2053-8070
Максименко Д.В.
Ужгородський університет, м. Мукачево

DIGITALISING MARKETING PRICING AS A GOVERNED ENTERPRISE BUSINESS PROCESS

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК КЕРОВАНОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

Abstract. *The study develops and externally evaluates an integrated methodology for digitalising marketing pricing as a governed business process. It combines a five-layer architecture, a six-dimensional maturity index that penalises the weakest capability, and an autonomy gate that restricts automatic price publication when key requirements are not met. Anchored scores, fixed weights, evidence rules and sensitivity analysis ensure reproducibility. Validation uses seven Eurostat indicators for European Union enterprises in 2025. The readiness proxy equals 34.57 for the smaller-enterprise group and 72.43 for large enterprises, yielding a 37.86-point gap. All seven gaps are positive; under a descriptive benchmark of independent, equally probable signs, the two-sided probability of seven concordant signs, all positive or all negative, is 0.0156. This value is used only as a directional diagnostic. Leave-one-indicator-out analysis and both alternative weighting schemes preserve the group ordering. The methodology supports bottleneck diagnosis, accountable pricing decisions and a controlled transition to bounded automation. The aggregate evidence supports the known-groups validity of the readiness proxy but does not establish a causal effect on profitability.*

Keywords: *digital pricing; marketing pricing; business process management; pricing maturity; algorithmic governance; empirical validation; data analytics.*

Анотація. Вступ. *Цифровізація маркетингового ціноутворення трансформує формування й контроль цін, проте інформаційні системи підприємств часто залишаються фрагментарними. Неузгодженість даних про попит, витрати, запаси, клієнтів і канали збуту знижує надійність автоматизованих рішень та ускладнює аудит.* ***Метою статті*** *є розроблення й зовнішня перевірка інтегрованої методики маркетингового ціноутворення як керованого бізнес-процесу, що поєднує процесну архітектуру, оцінювання цифрової зрілості та контроль автоматичного оприлюднення цін.* ***Методи.*** *Застосовано дизайн-науковий підхід, декомпозицію бізнес-процесів, багатокритеріальне оцінювання, аналіз чутливості й перевірку валідності за відомими групами. Зовнішню перевірку проведено за сімома відкритими показниками цифровізації підприємств Європейського Союзу за 2025 рік. Стійкість оцінено шляхом почергового вилучення показників, використання альтернативних схем зважування та порівняння зіставного ядра за 2023 і 2025 роки.* ***Результати.*** *Розроблено п'ятирівневу архітектуру, що охоплює основу даних, оцінювання реакції попиту, оптимізацію цінової політики, контрольоване виконання, навчання й аудит. Запропоновано шестикомпонентний індекс зрілості, який поєднує середньозважений показник із показником найслабшої спроможності. Окремо визначено правило допуску до автоматичного оприлюднення цін. Розрив цифрової готовності між підприємствами меншого розміру й великими підприємствами становить 37,86 відсоткового пункту; розриви за всіма сімома компонентами є додатними й перебувають у межах 25–58 пунктів. Після вилучення показників розрив становив 34,50–40,00 пункту,*

© Vasyl Holovachko, Nataliia Liba, Diana Maksymenko, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

а за двома альтернативними схемами зважування – відповідно 39,55 і 40,34 пункту. Для зіставного ядра він зріс із 46,33 пункту у 2023 році до 48,67 пункту у 2025 році. ***Висновки.*** *Методика забезпечує відтворюване оцінювання цифрової зрілості, виявлення обмежень і поетапний перехід від підтримки ухвалення рішень до обмеженої автоматизації. Результати підтверджують валідність показника цифрової готовності за критерієм відомих груп, але не доводять причинного впливу цифровізації ціноутворення на прибутковість підприємств.*

Ключові слова: *цифрове ціноутворення; маркетингове ціноутворення; управління бізнес-процесами; цифрова зрілість; алгоритмічне управління; емпірична валідація; аналітика даних.*

Statement of the problem. Pricing is simultaneously a marketing signal, a revenue mechanism and a cross-functional business process. A price recommendation becomes economically meaningful only when demand information, product costs, inventory, customer-specific conditions, competitive context and channel rules are synchronised before execution. Digitalisation therefore changes more than the speed of calculation: it changes the decision architecture, the allocation of authority and the evidence available for subsequent audit. This process view corresponds to the broader understanding of digital transformation as a reconfiguration of value-creation paths and organisational structures rather than the adoption of separate technologies [6, pp. 471–475; 15, pp. 120–125].

The practical problem is a persistent implementation gap. Enterprises may use ERP, CRM or analytics software while pricing remains spreadsheet-based, episodic and weakly connected to execution channels. Conversely, an advanced model can generate frequent recommendations without reliable cost and inventory data, approval limits or a record of customer impact.

Analysis of recent research and publications. T. M. Bilousko [1, pp. 1–6] examines the digitalisation of enterprise marketing activity and identifies the integration of digital tools into information, communication and analytical processes as an important condition for improving marketing management. A. M. Bortnik [2, pp. 18–23] interprets digital transformation as a change in the enterprise business model rather than as the isolated automation of individual functions. V. Holovachko, O. Korolovych and O. Havrylets [3, pp. 3–6] consider the interrelated transformation of accounting, management and marketing, emphasising the need to coordinate information flows and managerial decisions. Ye. A. Ivchenko and A.O. Khimchenko [4, pp. 46–49] focus on the digital transformation of business process management systems and substantiate the importance of process integration, monitoring and organisational adaptation.

The broader theoretical literature also treats digitalisation as an organisational and strategic transformation. A. Bharadwaj, O.A. El Sawy, P. A. Pavlou and N. Venkatraman [6, pp. 471–475] link digital business strategy with the reconfiguration of value creation and organisational capabilities. G. Vial [15, pp. 120–125] systematises the mechanisms through which digital technologies influence value-creation paths, structures and organisational responses. From the perspective of business process management, M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling and H.A. Reijers [10, pp. 3–8] demonstrate that sustainable process performance depends on the coordinated design, execution, monitoring and improvement of cross-functional activities. These studies provide a conceptual basis for analysing pricing not merely as a calculation, but as an end-to-end enterprise process.

Research devoted specifically to pricing concentrates mainly on modelling, learning and market effects. I. Ponomarenko and D. Ponomarenko [5, pp. 77–84] analyse the application of dynamic pricing in marketing and the role of digital information in adapting prices to market conditions. A.V. den Boer [8, pp. 3–12] systematises dynamic pricing models under demand uncertainty and shows the importance of combining price optimisation with continuous learning. R. Y. Chenavaz and S. Dimitrov [7, pp. 4–10] review the use of artificial intelligence in dynamic pricing and identify the growing role of predictive analytics and automated decision support. J.-P. Dubé and S. Misra [9, pp. 136–146] examine the welfare consequences of personalised pricing and demonstrate that data-driven differentiation may produce heterogeneous outcomes for consumers. D. Nunan and M. Di Domenico [14, pp. 453–456] draw attention to the ethical risks of algorithmic pricing, including information asymmetry, transparency and accountability.

The reviewed studies therefore substantiate the importance of digital data, integrated processes, demand learning and governance safeguards. However, they generally examine these elements separately. The literature does not provide a single operational methodology that simultaneously links an end-to-end pricing-process architecture, evidence-based maturity assessment, an explicit penalty for the weakest capability, a separate authorisation rule for automatic price publication and an externally reproducible readiness check. This unresolved issue defines the research gap addressed in the present study.

Purpose of the article. The study addresses this gap through three research questions: how digital marketing pricing should be embedded in business process management; how maturity can be measured without allowing strengths elsewhere to conceal a critical weakness; and whether observable digital readiness distinguishes between enterprise groups expected to differ in implementation capacity. The purpose of the study is to develop an integrated methodology, specify its calculation protocol and test the known-groups validity of the construct using official open data. The corresponding tasks are to define the conceptual boundaries of digital pricing, design a five-layer process architecture, construct a hybrid maturity index, demonstrate its calculation, and perform robustness checks using Eurostat data. The contribution is methodological and construct-level: it does not propose a new pricing algorithm or estimate a causal profit effect.

Research methods. The methodology follows design-science logic: explicit requirements are translated into formal rules, from which the artefact is derived and subsequently evaluated against observable evidence. Business process decomposition identifies inputs, decision objects, controls and feedback; multi-criteria analysis operationalises six maturity dimensions; a deterministic illustrative scenario verifies arithmetic reproducibility; and a descriptive equal-sign benchmark, alternative weights, leave-one-indicator-out analysis and a two-

period comparison assess external robustness. The unit of theoretical analysis is an enterprise pricing process. The unit of external validation is an EU enterprise-size category, not an individual firm. This distinction avoids ecological inference from aggregate data. The remainder of the paper is organised into four parts: the conceptual framework, the integrated method, empirical validation and conclusions.

Presentation of the main research material. Business process management treats organisational performance as the result of designed and monitored sequences of activities that extend across functional boundaries [10, pp. 3–8]. Applied to pricing, the relevant process begins before a model is estimated and ends after a market response is measured. It includes data contracts, estimation, commercial constraints, approval, publication, exception handling and learning. Digital marketing pricing is thus defined here as a governed, data-driven control loop that selects and executes price actions by combining customer and market evidence with enterprise objectives and hard safeguards. Dynamic pricing is one possible operating mode; periodic decision support is another. The definition deliberately separates digitalisation from price variability.

Four propositions establish the theoretical logic. P1 (process-coupling proposition): pricing value depends on the continuity of data and responsibility across marketing, sales, finance, operations and information systems; a local analytical optimum may be infeasible for the enterprise as a whole. P2 (bottleneck proposition): the weakest essential capability limits the reliability of the complete pricing loop, so maturity is not fully compensatory. P3 (governance-complementarity proposition): the marginal value of automation rises when decision limits, audit trails, human override and customer safeguards are formalised. P4 (learning-loop proposition): pricing becomes an organisational capability only when outcomes update both models and process rules. These propositions extend the familiar automation perspective by making control architecture part of the construct itself.

The propositions are consistent with research showing that learning under uncertain demand requires controlled experimentation [8, pp. 6–10], while personalised prices can alter both welfare and distributional outcomes [9, pp. 136–144]. Ethical analysis also shows that algorithmic pricing creates value and risk through the same information asymmetry [14, pp. 453–456]. Accordingly, predictive accuracy is necessary but insufficient. A mature process must preserve traceability from input data to the released price, disclose the applicable business rule, detect drift, and provide an accountable route for intervention. Table 1 summarises these distinctions and implications.

The methodological novelty lies in integrating four elements that the reviewed pricing literature treats separately: an end-to-end process architecture, a six-dimensional evidence rubric, a bottleneck-sensitive hybrid index and a binary autonomy gate. The index and the gate answer different questions. The index supports capability prioritisation, whereas the gate determines whether automatic price publication is permissible. This separation prevents strong analytics from compensating for missing data lineage, weak integration or inadequate safeguards.

The theoretical claim is conditional and testable. An admissible index must be bounded and monotonic, and its value must fall as the bottleneck score falls while average capability is held constant whenever $\alpha < 1$. Identical evidence, weights, values of α and rounding rules must yield the same score and gate decision. The external known-groups check requires the expected group ordering to remain unchanged under the pre-specified indicator-deletion and weighting checks. A reversal under these checks or a failure of DMPMI to predict pre-registered process outcomes in a firm-level pilot would weaken the corresponding claim. The claims therefore concern the reproducibility and known-groups validity of the governance construct, not universal optimality or causal effects on profit.

The resulting architecture is shown in Figure 1. The first layer creates a time-stamped analytical record from cost, demand, inventory, customer and channel data. The second estimates demand response and uncertainty. The third translates forecasts into a policy subject to commercial and governance constraints. The fourth releases an approved price consistently across channels. The fifth measures economic and customer outcomes, model drift and exceptions. Feedback returns to both the model and the business rule; this dual loop distinguishes organisational learning from mere model retraining.

Implementation begins with a decision charter that defines the product–channel scope, business objective, decision frequency, decision owner and non-negotiable constraints. For each critical input, a data contract then specifies its system of record, owner, refresh interval,

Table 1

Conceptual distinction and integration logic

Element	Conventional treatment	Integrated treatment	Testable implication
Object	Price or model	End-to-end decision process	A recommendation is evaluated together with execution and feedback
Data	Inputs available to an analyst	Contracted data with an owner, refresh rule and quality threshold	Missing or stale critical data can block release
Optimisation	Single commercial objective	Multi-objective policy under hard constraints	Margin, volatility and fairness limits take precedence
Maturity	Compensatory technology score	Weighted score penalised by the weakest capability	High automation cannot mask a critical bottleneck
Governance	Ex post compliance	Embedded approval, logging, override and monitoring	Each price action is linked to an auditable decision record
Validation	Illustrative case only	Scenario verification plus external known-groups assessment	Calculations are independently reproducible

Source: developed by the authors

permissible missingness and reconciliation test. The analytical stage may use elasticity estimation, causal experiments or forecasting, but must report uncertainty and define its domain of applicability. A policy engine converts the model output into a recommendation subject to price floors, margin requirements, maximum change limits, inventory conditions and customer safeguards. Pricing decisions progress from human decision support to bounded automation only after the monitoring and rollback procedures have been tested.

The enterprise-level Digital Marketing Pricing Maturity Index (DMPMI) contains six dimensions: data quality and observability; system integration and traceability; demand and elasticity analytics; decision orchestration and execution latency; learning and experimentation; and governance and customer safeguards. Scores use five anchored levels: 0.00 (absent), 0.25 (ad hoc), 0.50 (documented but partial), 0.75 (integrated and monitored) and 1.00 (closed-loop, audited and periodically recalibrated). Only these five values are permitted in the baseline protocol. Any interpolation is a sector-specific extension that must be defined and validated before use. This restriction improves inter-rater reproducibility. The dimensions, weights and evidence thresholds are set out in Table 2.

Data quality and integration are assigned weights of 0.20 each because every downstream decision depends on observable and traceable inputs; the four remaining process capabilities are assigned weights of 0.15 each. These are normative design weights fixed ex ante, and any sector-specific change must be documented before outcomes are observed. Let s_{ij} denote the anchored score of enterprise i on dimension j and w_j the fixed weight. The arithmetic component A_i captures average capability. The bottleneck B_i is the minimum dimension score. The hybrid index $DMPMI_i(\alpha)$ combines them with a non-compensation parameter α. The baseline $\alpha = 0.75$ sets the exponent weight on the arithmetic component at 0.75 and that on the bottleneck component at 0.25; this does not imply a linear 75:25 decomposition of the index. The value of α is varied from 0.60 to 0.90 in the sensitivity analysis. It is a declared governance parameter rather than a coefficient estimated from the validation data.

$$A_i = \sum_{j=1}^{6} w_j s_{ij}, B_i = \min_{1 \le j \le 6} s_{ij}, \sum_{j=1}^{6} w_j = 1. \quad (1)$$

where i denotes the enterprise; j denotes the maturity dimension; s_{ij} is the anchored score of enterprise i on dimension j; w_j is the weight of dimension j; A_i is the weighted mean of the six dimension scores; and B_i is the minimum dimension score, representing the critical bottleneck.

$$DMPMI_i(\alpha) = A_i^{\alpha} B_i^{1-\alpha}, 0 < \alpha < 1. \quad (2)$$

The function is bounded on [0, 1] and monotone in every score. Provided $B_i > 0$, it converges to the weighted average as α approaches 1. For $0 < \alpha < 1$, a lower bottleneck strictly reduces the result when A_i is held constant.

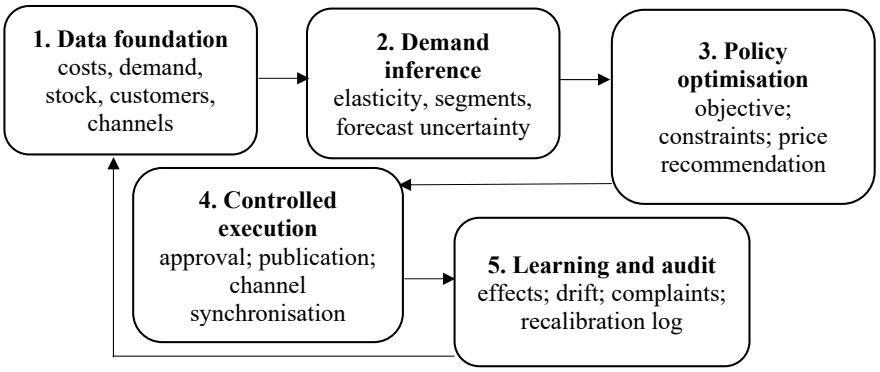


Fig. 1. Integrated digital marketing pricing architecture

Source: developed by the authors

Table 2

DMPMI dimensions and evidence rules

Dimension	Weight	Evidence required for score ≥ 0.75
Data quality and observability	0.20	Named owners; automated validation; freshness and reconciliation thresholds
Integration and traceability	0.20	ERP/CRM/channel linkage; versioned decision record; price propagation test
Demand and elasticity analytics	0.15	Out-of-sample error; uncertainty interval; segment stability check
Decision orchestration and latency	0.15	Workflow, approval limits, exception queue and measured release time
Learning and experimentation	0.15	Test design or quasi-experimental protocol; recalibration trigger; outcome log
Governance and safeguards	0.15	Hard limits, access control, human override, complaint and fairness monitoring

Source: developed by the authors. Weights sum to 1.00

If any essential dimension equals zero, the hybrid score also equals zero, which reflects an interrupted process rather than merely a statistical inconvenience. The index is complemented by an autonomy gate: automatic price publication is prohibited whenever any of the data quality, integration or governance scores is below 0.50, or whenever any hard policy constraint fails. Thus, the continuous score supports prioritisation, while the gate determines whether automated price publication is permitted. Table 3 illustrates the calculation.

The example permits a complete audit. The weighted component rises from 0.4125 to 0.7125, the bottleneck from 0.2500 to 0.5000 and DMPMI from 0.364 to 0.652. At $\alpha = 0.60$ and 0.90, the values before implementation are 0.338 and 0.392, while the values after implementation are 0.618 and 0.688. The direction of change is therefore invariant across the declared interval. The initial integration and governance scores fail the autonomy gate and jointly define the bottleneck. The method would authorise a pilot in decision-support mode, but not unsupervised price publication. This is the type of managerial information that a fully compensatory technology index cannot provide. Table 4 specifies the reproducibility protocol.

The spreadsheet-equivalent expressions reproduce Equations (1)–(2)

Reproduction requires no fitted coefficients or unavailable microdata. Starting from Table 3, an analyst calculates A with SUMPRODUCT, B with MIN, and DMPMI with Equation (2), retaining full precision until the final report. The exact unrounded values are 0.363959 before implementation and 0.652125 after implementation; both round to the reported three-decimal values. The protocol therefore specifies the evidence, formula version, sensitivity range, gate and rounding rule needed to obtain the same decision.

External evaluation uses official Eurostat enterprise digitalisation statistics. The 2025 e-business release reports ERP, CRM and business intelligence adoption for small and large enterprises [13]. The Digitalisation in Europe publication provides indicators of artificial intelligence adoption, the use of paid cloud services, e-sales and basic digital intensity for small and medium-sized enterprises (SMEs) and large enterprises [12]. The underlying surveys cover enterprises with at least ten employees or self-employed persons in the specified non-financial activities. Because the published size bands are not identical, the observations for the smaller-enterprise groups are explicitly treated as a readiness proxy rather than as a single harmonised size category. The analysis tests whether the readiness construct distinguishes between groups known to differ in digital capacity; it does not combine the aggregates with enterprise-level DMPMI scores.

For group q and indicator j, x_{qj} is the reported percentage share of enterprises in group q for indicator j. The equal-weight Digital Marketing Pricing Readiness Proxy (DMP-RP) is the arithmetic mean of the seven shares. The construct is formative: ERP and cloud services support integration, CRM supports customer observability, BI and AI support inference, e-sales represents digital execution, and basic digital intensity captures the broader enabling environment. These technologies are neither sufficient for pricing maturity nor direct observations of it; they are observable preconditions selected before calculation. Two expectations were specified before calculation: (H1) all seven large-minus-proxy gaps would be positive; and (H2) the group ordering would remain unchanged under indicator deletion and the two alternative weighting schemes. Let R_q denote the DMP-RP value for group q.

Table 3

Reproducible illustrative calculation

Dimension	Weight		Before		After	
Data quality and observability	0.20		0.50		0.75	
Integration and traceability	0.20		0.25		0.75	
Demand and elasticity analytics	0.15		0.50		0.75	
Decision orchestration and latency	0.15		0.50		0.50	
Learning and experimentation	0.15		0.50		0.75	
Governance and safeguards	0.15		0.25		0.75	
Weighted component A	–		0.4125		0.7125	
Bottleneck B	–		0.2500		0.5000	
DMPMI, $\alpha = 0.75$	–		0.364		0.652	

Source: authors' calculation. The values provide a deterministic demonstration of the method and are not observations from a real enterprise. Only the five permitted anchor values are used

Table 4

Reproducibility protocol

Step	Operation	Output and audit rule
1	Freeze scope, date and evidence register	One row per dimension with owner, document link and assessment date
2	Assign anchored scores	Use only 0.00, 0.25, 0.50, 0.75 or 1.00; two assessors resolve any disagreement
3	Calculate A and B	SUMPRODUCT (weights, scores); MIN (scores); retain unrounded values
4	Calculate DMPMI	Use Equation (2) with $\alpha = 0.75$; round only the reported result to three decimals
5	Apply autonomy gate	Data quality, integration and governance scores ≥ 0.50; all hard constraints pass
6	Test sensitivity	Recalculate at $\alpha = 0.75$ and 0.90; explain any change in decision category
7	Version and repeat	Store inputs, formula version and reviewer details; reassess after material process change

Source: developed by the authors

$$R_q = \frac{1}{7}\sum_{j=1}^{7} x_{qj}, n = R_{large} - R_{proxy}. \quad (3)$$

where x_{qj} is the percentage share of enterprises in group q for indicator j; R_q is the DMP-RP value for group q; and n is the difference between the large-enterprise and smaller-enterprise proxy means, expressed in percentage points.

The validation data are reported in Table 5.

Percentages are published as rounded values; pp = percentage points

Figure 2 visualises the contrast by enterprise size reported in Table 5.

The ERP, CRM and BI indicators use values for small enterprises; the remaining smaller-enterprise proxy values refer to SMEs

The observed gaps are positive for all seven indicators, from 25 points for e-sales and basic digital intensity to 58 points for business intelligence. Under a descriptive benchmark that assumes independent, equally probable signs, the two-sided probability of seven concordant signs, all positive or all negative, is $2/2^7 = 0.015625$. Because the indicators are systematically related, this quantity is used only as a directional diagnostic and not for population-level inference. Together with the stable group ordering across the robustness checks, this directional evidence supports the expected known-groups ordering: the proxy assigns higher readiness to the group with consistently higher adoption rates of the required digital capabilities. The difference is also substantively large, since the equal-weight group difference is 37.86 points.

Robustness was assessed without treating the seven indicators as independent random observations. Removing one indicator at a time produces gaps of 36.17, 37.50, 34.50, 38.17, 38.67, 40.00 and 40.00 points in the order shown in Table 5. An integration-intensive weighting scheme (0.18, 0.18, 0.18, 0.16, 0.10, 0.10, 0.10 in the order shown in Table 5) gives 40.34 points. An analytics-intensive scheme (0.10, 0.15, 0.20, 0.20, 0.15, 0.10, 0.10) gives 39.55 points. Hence, the group ordering and interpretation remain unchanged under the two pre-specified alternative weighting schemes. The comparable ERP–CRM–BI core also provides a temporal check: its small-enterprise mean rises from 23.67 in 2023 to 25.67 in 2025, while the large-enterprise mean rises from 70.00 to 74.33. The gap therefore changes from 46.33 to 48.67 points [11; 13].

An arithmetic audit provides a direct reproduction path. The seven gaps sum to 265 percentage points, so the equal-weight difference is 265/7 = 37.857 and rounds to 37.86. Removing the 58-point gap gives the leave-one-out minimum, 207/6 = 34.50; removing either 25-point gap gives the maximum, 240/6 = 40.00. The median gap is 36 points, and direct weighted sums reproduce 40.34 and 39.55. Because each published share is rounded to the nearest percentage point, each group mean can deviate by at most 0.5 point, and the difference between the means can deviate by at most 1.0 point. The resulting worst-case rounding interval, 36.86–38.86 points, remains strictly positive. This bound addresses publication rounding, not sampling uncertainty or the mixed small/SME denominator. Table 6 consolidates the validation and robustness results.

Table 5

External validation dataset, EU enterprises, 2025

Indicator	Smaller-enterprise proxy, %	Large, %	Gap, pp	Published band
ERP	41	89	48	Small/large
CRM	25	65	40	Small/large
Business intelligence	11	69	58	Small/large
Artificial intelligence	19	55	36	SME/large
Paid cloud services	52	85	33	SME/large
E-sales	23	48	25	SME/large
Basic digital intensity	71	96	25	SME/large
Equal-weight mean	34.57	72.43	37.86	Proxy result

Note: The CRM gap equals 40 percentage points when calculated from the displayed rounded shares; Eurostat reports 41 percentage points based on unrounded values. All proxy calculations in this study use the displayed integer shares.

Source: calculated by the authors based on [12; 13]

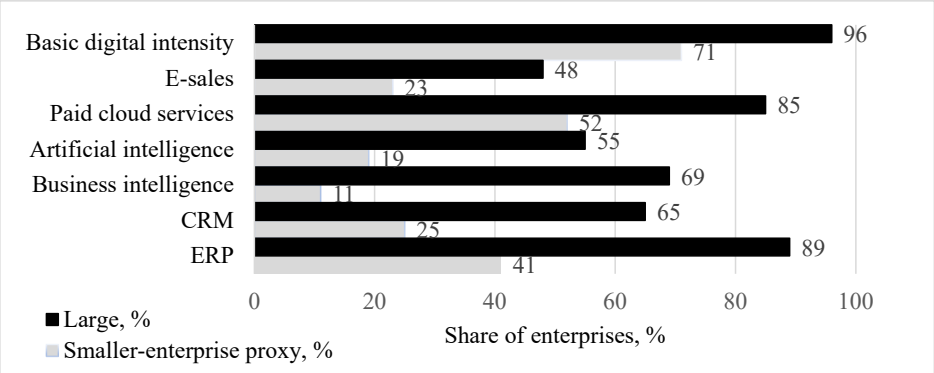


Fig. 2. Observable digital readiness by enterprise size

Source: constructed by the authors based on [12; 13]

Table 6

Validation and robustness results

Test	Result	Interpretation
Equal-weight DMP-RP	34.57 vs 72.43; Δ = 37.86 pp	Large enterprises exhibit higher observable readiness
Directional sign benchmark	7/7 positive; two-sided benchmark probability = 0.0156	Descriptive directional concordance only; no population-level inference
Leave-one-out	Δ range: 34.50–40.00 pp	No single indicator drives the direction or magnitude
Alternative weights	Δ = 39.55 and 40.34 pp	The conclusion remains stable under two pre-specified weighting priorities
Temporal core	46.33 pp (2023); 48.67 pp (2025)	ERP–CRM–BI gap persists and slightly widens
Rounding bound	Δ range: 36.86–38.86 pp	Published rounding cannot reverse the sign or materially alter the magnitude
Inference boundary	Aggregate readiness, not pricing performance	No causal claim about profit or firm-level outcomes is warranted

Source: authors' calculations based on [11–13]

The empirical results support the expected known-groups ordering and the robustness of the readiness construct, not the economic return from a particular pricing algorithm. Aggregate adoption shares cannot reveal data quality, the content of pricing rules, implementation costs or realised margins. They also cannot establish that enterprise size causes maturity. The analysis transparently retains the mixed small/SME denominator rather than attempting statistical harmonisation without microdata. Because the indicators are systematically related and are not independent sampling units, the equal-sign benchmark is interpreted as a compact directional diagnostic, not as a basis for population-level inference. These limitations constrain the scope of the claim but do not undermine the validation objective: a proposed proxy for enabling capabilities should distinguish groups with systematically different digital infrastructures, and it does.

A firm-level validation should therefore proceed prospectively. Enterprises should archive the evidence register, calculate DMPMI before implementation, and compare economic and process outcomes after a staged pilot. At a minimum, the outcomes should include contribution margin, forecast error, price override rate, decision-cycle time, stock-out rate, complaint rate and rollback frequency. A stepped-wedge or matched difference-in-differences design can separate the effect of the new pricing process from common shocks. Pre-registration of the primary outcome, decision rule and exclusion criteria would prevent the maturity score from being tuned retrospectively to a favourable result.

Conclusions. The study's methodological novelty is the integration of a five-layer process architecture, a six-dimensional evidence rubric, a bottleneck-sensitive hybrid index and a binary autonomy gate within one auditable control system. The theoretical contribution is the explicit separation of two decisions: the continuous index supports capability prioritisation, whereas the gate determines whether automated price publication is permissible. This operationalises the weakest-link proposition without allowing strong analytics to conceal poor data quality, weak integration or inadequate safeguards.

The calculation is independently reproducible because the dimensions, weights, score anchors, parameter range, rounding convention and evidence rules are fixed ex ante. In the illustrative scenario based solely on anchored scores, DMPMI increases from 0.364 to 0.652 at $\alpha = 0.75$ and remains directionally stable across $\alpha = 0.60$–0.90. External known-groups validation on official 2025 Eurostat data yields a 37.86-point readiness gap, seven positive component gaps and a descriptive equal-sign benchmark value of 0.0156. Leave-one-out and alternative-weight checks preserve the conclusion; the worst-case interval attributable to publication rounding remains positive at 36.86–38.86 points, and the comparable 2023–2025 core shows a persistent difference by enterprise size.

For managers, the method provides a sequence for investment and control: repair the weakest capability, establish decision ownership and data contracts, begin with supervised recommendations, and expand automation only after monitoring and rollback are operational. For researchers, the method provides a testable link between digital transformation, business process management and pricing analytics. The evidence does not yet support a causal claim about profitability. Future research should examine the inter-rater reliability of the rubric, assess its predictive validity against firm-level outcomes, compare sectors and countries, and evaluate whether the bottleneck parameter should vary by regulatory and market context. A longitudinal multi-enterprise pilot with a pre-registered design is the next stage of validation.

Author contributions (CRediT). Conceptualisation, methodology, formal analysis, investigation, data curation, visualisation, writing – original draft, and writing – review and editing: Vasyl Holovachko, Nataliia Liba and Diana Maksymenko.

Declaration on the Use of Artificial Intelligence Tools. OpenAI's ChatGPT (Codex) was used solely to improve the readability of the authors' original English text and to correct grammatical and typographical errors. All output was reviewed and verified by the authors, who retain full responsibility for the manuscript.

References:

1. Bilousko, T. M. (2023). Tsyfrovizatsiia marketynhovoi diialnosti pidpryiemstva [Digitalisation of enterprise marketing activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 52, 1–6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76 (in Ukrainian).
2. Bortnik, A. M. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpryiemstva [Digital transformation of the enterprise business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine*, 47, 16–31. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031 (in Ukrainian).
3. Holovachko, V., Korolovych, O., & Havrylets, O. (2024). Suchasni transformatsii obliku, menedzhmentu ta marketynhu pidpryiemstva v konteksti tsyfrovizatsii [Modern transformations of accounting, management and enterprise marketing in the context of digitalisation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-4 (in Ukrainian).
4. Ivchenko, Ye. A., & Khimchenko, A. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia system upravlinnia biznes-protsesamy na ukrainskykh pidpryiemstvakh [Digital transformation of business process management systems at Ukrainian enterprises]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Visnyk of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 6(286), 45–50. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50 (in Ukrainian).
5. Ponomarenko, I., & Ponomarenko, D. (2025). Dynamichne tsinoutvorennia u marketynhu [Dynamic pricing in marketing]. *Scientia Fructuosa*, 161(3), 74–89. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(161)05 (in Ukrainian).
6. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital bu siness strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3
7. Chenavaz, R. Y., & Dimitrov, S. (2025). Artificial intelligence and dynamic pricing: A systematic literature review. *Journal of Applied Economics*, 28(1), Article 2466140. DOI: https://doi.org/10.1080/15140326.2025.2466140
8. den Boer, A. V. (2015). Dynamic pricing and learning: Historical origins, current research, and new directions. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(1), 1–18. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sorms.2015.03.001
9. Dubé, J.-P., & Misra, S. (2023). Personalized pricing and consumer welfare. *Journal of Political Economy*, 131(1), 131–189. DOI: https://doi.org/10.1086/720793
10. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4
11. Eurostat. (2024, May 16). Large enterprises used more e-business applications. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240516-2 (accessed September 20, 2026).
12. Eurostat. (2026a). Digitalisation in Europe – 2026 edition. DOI: https://doi.org/10.2785/7479854
13. Eurostat. (2026b, May 20). Larger enterprises used more e-business apps in 2025. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260520-1
14. Nunan, D., & Di Domenico, M. (2022). Value creation in an algorithmic world: Towards an ethics of dynamic pricing. *Journal of Business Research*, 150, 451–460. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.032
15. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Бібліографічний список:

1. Білоусько Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. С. 1–6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76.
2. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Вип. 47. С. 16–31. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031.
3. Головачко В. М., Королович О. О., Гаврилець О. В. Сучасні трансформації обліку, менеджменту та маркетингу підприємства в контексті цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-4.
4. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45–50. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50.
5. Пономаренко І., Пономаренко Д. Динамічне ціноутворення у маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2025. Т. 161, № 3. С. 74–89. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(161)05.
6. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, no. 2. P. 471–482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3.
7. Chenavaz R. Y., Dimitrov S. Artificial intelligence and dynamic pricing: A systematic literature review. *Journal of Applied Economics*. 2025. Vol. 28, no. 1. Article 2466140. DOI: https://doi.org/10.1080/15140326.2025.2466140.
8. den Boer A. V. Dynamic pricing and learning: Historical origins, current research, and new directions. *Surveys in Operations Research and Management Science*. 2015. Vol. 20, no. 1. P. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sorms.2015.03.001.
9. Dubé J.-P., Misra S. Personalized pricing and consumer welfare. *Journal of Political Economy*. 2023. Vol. 131, no. 1. P. 131–189. DOI: https://doi.org/10.1086/720793.
10. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of business process management. 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Springer, 2018. 527 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4.
11. Eurostat. Large enterprises used more e-business applications. 16 May 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240516-2
12. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2026 edition. 2026. DOI: https://doi.org/10.2785/7479854.
13. Eurostat. Larger enterprises used more e-business apps in 2025. 20 May 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260520-1
14. Nunan D., Di Domenico M. Value creation in an algorithmic world: Towards an ethics of dynamic pricing. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 150. P. 451–460. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.032.
15. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

Дата надходження статті: 27.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 03.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 657.01:174.4
JEL M41, M14, M42, D83
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-7

Гринь В.П.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6758-7374
Viktoriia Gryn
Zaporizhzhia National University

ПРОФЕСІЙНА НЕЗГОДА В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІЙ КОМУНІКАЦІЇ

PROFESSIONAL DISSENT IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL COMMUNICATION

Анотація. *У статті професійну незгоду обґрунтовано як керований механізм контролю якості судження в обліково-аналітичній системі. Мета полягає в операціоналізації цього механізму та визначенні умов, за яких професійний сумнів переходить у доказово обґрунтований перегляд рішення. На основі цільового інтегративного огляду 14 рецензованих праць і трьох міжнародних професійних документів застосовано порівняльно-функціональний аналіз, концептуальний синтез і процесне моделювання. Відмежовано професійну незгоду від скептицизму, професійного голосу, формальних розбіжностей у думках і викривання порушень. Сформульовано чотири теоретичні пропозиції, розроблено шестистадійний протокол, заснований на доказовій взаємності, незалежній ескалації та простежуваному завершенні. Запропоновано діагностичні ознаки організаційної спроможності до опрацювання незгоди для облікової політики та внутрішнього контролю.*

Ключові слова: *професійна незгода; професійне судження; бухгалтерський облік; облікова інформація; організаційний тиск; внутрішній контроль; професійна етика.*

Abstract. Introduction. *Professional judgement in accounting is formed under uncertainty, hierarchy, performance pressure and growing reliance on digital decision support. A professionally significant doubt may therefore remain unexpressed before it develops into a formal disagreement or reportable irregularity. Existing studies examine audit voice, conformity, ethical climate and psychological safety, while professional standards regulate differences of opinion in audit engagements, but an integrated process model for internal accounting and analytical decisions remains insufficiently developed.* ***Purpose.*** *The study aims to operationalise professional dissent as a governance mechanism for protecting the evidential quality of professional judgement.* ***Methods.*** *A purposive integrative review of fourteen peer-reviewed studies and three international professional pronouncements was conducted. Boundary analysis, comparative-functional analysis, normative triangulation and abductive process modelling were applied.* ***Results.*** *Professional dissent is conceptualised as a documented, evidence-oriented process rather than a personality trait or interpersonal conflict. It is distinguished from professional scepticism, audit voice, ordinary debate, formal differences of opinion and whistleblowing. Four testable propositions are developed, linking dissent effectiveness to evidential reciprocity, progressively independent escalation, traceable closure, psychological safety and the level of uncertainty. A six-stage protocol is proposed for material accounting judgements, covering identification of the trigger, decomposition of evidence, formulation of an alternative, reciprocal evidential review, proportionate escalation and documented closure.* ***Conclusion.*** *The study contributes a process model of professional dissent for accounting and analytical functions. The framework can be embedded in accounting policies, period-end close procedures, approval of material estimates and disclosures, and internal control, while its propositions provide a basis for subsequent experimental and field validation.*

Keywords: *professional dissent; professional judgement; accounting; accounting information; organisational pressure; internal control; professional ethics.*

Постановка проблеми. Якість облікової інформації визначається не лише правильністю застосованої норми, а й якістю процесу, у межах якого сформовано професійне судження. У зонах невизначеності – під час оцінки забезпечень, зменшення корисності, справедливої вартості, очікуваних кредитних збитків, суттєвості чи достатності розкриття – декілька рішень можуть бути формально допустимими, але нерівнозначними за доказовістю та інформаційними наслідками [7, с. 26–38]. Тому критичним стає питання, чи може професіонал своєчасно оспорити позицію, яка видається недостатньо обґрунтованою, і чи здатна організація розглянути таку незгоду без підміни доказів посадовим авторитетом.

Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів прямо забороняє дозволяти тиску призводити до порушення фундаментальних принципів; джерелами тиску можуть бути керівники, колеги, зовнішні сторони, цільові показники та очікування організації [11, с. 77–80]. Цифровізація посилює проблему: технологічний результат може набувати авторитету, який перевищує його фактичну доказову силу, хоча професійна відповідальність не делегується системі [12]. У сфері аудиту ISA 220 (Revised) уже вимагає врегулювати й задокументувати differences of opinion до завершення завдання [10, paras. 37–38], але для внутрішньої бухгалтерської та аналітичної функцій цілісна процесна модель відсутня.

Наукова проблема полягає у невизначеності проміжної зони між внутрішнім сумнівом і формальним повідомленням про порушення: неправомірність ще не встановлена, але існує професійно значущий ризик

© Гринь В.П., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

слабкого судження. Дослідницьке питання сформульовано так: за яких організаційних і процедурних умов професійний сумнів може бути перетворений на контрольований процес перевірки альтернативних позицій із незалежнішою ескалацією та відтворюваним завершенням? Для спеціальності D1 «Облік і оподаткування» це означає перенесення контролю з кінцевої цифри на якість процесу формування судження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження професійного судження в обліку O. Fomina, O. Zadniprovsky, S. Korol та O. Romashko підкреслюють роль невизначеності та ризику суб'єктивності [7, с. 26–38], а P. Ishwara та N. Mekonnen показують, що моральне розпізнавання, судження та намір діяти залежать від професійних орієнтирів і соціальної відповідальності [13]. Організаційний контекст не менш важливий: B. M. Clayton та C. J. van Staden встановили, що соціальний тиск здатний змінювати етичні рішення професійних бухгалтерів [4, с. 372–388]; L. Bellora-Bienengräber, R. R. Radtke та S. K. Widener пов'язують етично орієнтовані системи управлінського контролю зі зниженням контрпродуктивної поведінки [1], тоді як D. Deng, C. Ye, F. Wu, Y. Guo, H. Li та C. Wang виявляють зв'язок егоїстично орієнтованого етичного клімату з неетичною бухгалтерською поведінкою [6, с. 1–13]. A. Rogošić та I. Perica показують взаємозв'язок професійної прихильності й сприйняття етичних принципів [17, с. 480–498], а N. Mekonnen та P. Ishwara визначають окремі типи етичного клімату як необхідні умови компонентів етичного рішення [15, с. 581–608]. Отже, індивідуальної вимоги «бути об'єктивним» недостатньо без відповідного організаційного дизайну.

Найближчою до предмета дослідження є література про audit voice. S. M. Clor-Proell, K. Kadous і C. A. Proell показали, що рішення говорити або мовчати залежить від співвідношення професійних і політичних мотивів [5, с. 75–100]. E. E. Griffith, K. Kadous і C. A. Proell встановили, що очікування якісного зворотного зв'язку керівника підвищує готовність молодших аудиторів порушувати проблемні питання [8]. C. A. Proell, M. A. Ricci, K. T. Trotman і Y. Zhou показують, що розподіленість команд ускладнює висхідну комунікацію [16, с. 562–590], а K. Kadous, C. A. Proell і M. A. Ricci доводять, що тактика висловлення проблеми впливає на її ефективність [14, с. 632–658]. S. Bhattacharjee, K. K. Moreno і N. S. Wright встановили, що навіть характеристики комунікаційного повідомлення здатні змінювати оцінку аудитором однакового за змістом доказу [2, с. 25–43]. Експериментальні результати E. Cardinaels, V. Darmawan, E. Reusen і K. Stouthuysen додатково свідчать, що попередній консенсус старших членів команди посилює конформність молодших аудиторів [3], тоді як E. E. Griffith, D. Li і Y. Zhou розглядають психологічну безпеку як ключову передумову voice, яку не може повністю замінити лише анонімний цифровий канал [9].

Водночас professional scepticism, audit voice, whistleblowing та formal differences of opinion описують різні фрагменти проблеми. Скептицизм може залишатися внутрішньою установкою; voice пояснює передусім рішення підняти питання; whistleblowing передбачає підозру щодо неправомірної поведінки; ISA 220 регулює формальні розбіжності в межах аудиторського завдання [10]. Невирішеною залишається процесна ланка після появи обґрунтованого сумніву, але до встановлення порушення. Саме цю прогалину заповнює операціоналізація професійної незгоди як механізму контролю якості обліково-аналітичного судження.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та операціоналізація професійної незгоди як механізму захисту якості обліково-аналітичних рішень. Завдання полягають у встановленні меж конструкта, формуванні процесного механізму його впливу, розробленні перевірюваних теоретичних пропозицій і процедурного протоколу, а також визначенні напрямів інтеграції результатів у облікову політику та внутрішній контроль.

Методи дослідження. Дослідження має концептуально–методологічний характер і не претендує на статистичне встановлення причинних ефектів. Доказову базу сформовано як цільовий інтегративний корпус із 14 рецензованих праць і трьох міжнародних професійних документів. Дванадцять академічних джерел опубліковано у 2022–2026 рр.; дві раніші емпіричні роботи збережено як базові для механізмів соціального тиску та зворотного зв'язку. До корпусу включалися праці, безпосередньо пов'язані з професійним судженням, ієрархічним або соціальним тиском, voice/silence, конформністю, етичним кліматом, психологічною безпекою чи врегулюванням differences of opinion; бібліографічні реквізити перевірялися за DOI або офіційними ресурсами видавців і професійних органів.

Аналітична процедура включала чотири етапи. Спочатку методом boundary analysis для суміжних конструктів визначено тригер, статус комунікації та критерій завершення. Далі висновки джерел закодовано за п'ятьма вимірами: передумова сумніву; поведінкова реакція; комунікаційний механізм; спосіб організаційного розгляду; наслідок для судження. На третьому етапі застосовано порівняльно-функціональний аналіз і нормативну тріангуляцію з IESBA та ISA 220. На четвертому етапі шляхом абдуктивного концептуального синтезу сформовано теоретичні пропозиції та процесний протокол. Аудиторські результати переносилися на бухгалтерську функцію лише на рівні загальних механізмів професійної комунікації, а причинні зв'язки сформульовано як пропозиції для подальшої емпіричної перевірки.

Обмеженнями є цільовий, а не систематичний характер огляду та відсутність первинної валідації моделі на вибірці бухгалтерів українських підприємств. Відповідно, запропоновані зв'язки слід трактувати як теоретично обґрунтовані дослідницькі очікування, а не як встановлені коефіцієнти впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійну незгоду в обліково–аналітичній комунікації пропонується визначати як документований доказово орієнтований процес, у межах якого професіонал ставить під сумнів запропоноване судження, оцінку, інтерпретацію чи розкриття через недостатність його доказового або етичного обґрунтування; формулює альтернативу або запит на додаткові докази; а організація забезпечує зіставлення позицій, пропорційну ескалацію та простежуване завершення. Конструкт має п'ять межових ознак: предметом є професійне рішення, а не особа; підставою – значущий сумнів; незгода має бути комунікована; вона містить альтернативу або кон-

кретний доказовий запит; завершення повинно бути відтворюваним.

Відмінності від суміжних конструкцій систематизовано в табл. 1. Ключова відмінність полягає у повному циклі після висловлення сумніву: професійна незгода охоплює взаємну перевірку доказів, за потреби – ескалацію, а також документоване закриття рішення.

Літературний синтез дає підстави розглядати професійну незгоду як проміжний контрольний механізм між індивідуальним сумнівом і якістю остаточного судження. Поява сумніву не гарантує його комунікації: ієрархія, попередній консенсус, очікувана реакція керівника та психологічна безпека змінюють імовірність голосу [3; 5, с. 75–100; 8; 9; 16, с. 562–590]. Після висловлення сумніву вирішальним стає принцип доказової взаємності: мінімальний стандарт пояснення, перевірюваності припущень і документування має бути однаковим для первісної та альтернативної позицій. Це не зрівнює вагу аргументів, а усуває привілей посадового статусу як замінника доказу.

Другий механізм – незалежність ескалації. Якщо невирішене питання повертається до тієї самої зацікавленої особи, процедура є формальною; натомість ISA 220 демонструє нормативну логіку обов'язкового вирішення та документування розбіжностей до завершення завдання [10, paras. 37–38]. Третій механізм – документоване завершення із змістовним зворотним зв'язком: очікування якісної реакції керівника впливає на майбутню готовність фахівця говорити [8]. На цій основі сформульовано чотири теоретичні пропозиції (табл. 2), які є предметом майбутнього емпіричного тестування, а не заявами про вже доведені причинні ефекти.

Для практичної реалізації моделі запропоновано шестистадійний протокол (табл. 3). Його порогом є не сам факт суперечки, а професійно значущий тригер: суттєва невизначеність, суперечливі докази, відхилення від усталеної методики, значуща ручна корекція, тиск на припущення або неможливість відтворити логіку розрахунку. Процедура не вимагає від ініціатора довести неправомірність рішення; достатньо обґрунтувати потребу в додатковому професійному розгляді.

Організаційна спроможність до опрацювання незгоди визначається шістьма спостережуваними характеристиками: доступністю каналу; доказовою взаємністю; психологічною безпекою та захистом від негативних наслідків; незалежністю ескалації; повнотою документування; простежуваністю завершення. Їх недоцільно механічно зводити до інтегрального бала: критична слабкість одного елемента може нівелювати інші. Наприклад, доступний канал не працює, якщо ескалація повертає питання зацікавленій особі, а детальне документування не компенсує страх негативних кар'єрних наслідків [3; 9].

Для бухгалтерської функції модель найбільш релевантна там, де формальна допустимість не усуває альтернатив: оцінка забезпечень, зменшення корисності, справедлива вартість, очікувані кредитні збитки, строки корисного використання, момент визнання доходу, суттєвість і розкриття. Тут бухгалтер може не доводити, що первісна позиція «неправильна», але показати асиметрію припущень, неповноту даних або недостатність аналізу чутливості. Для суттєвих питань маршрут ескалації не повинен завершуватися на рівні особи, чия винагорода чи KPI прямо залежать від бажаного фінансового результату.

Для аудиту модель не замінює ISA 220, а доповнює формальну процедуру поведінковими умовами її фактичної дієвості: своєчасним voice, якістю тактики комунікації, зворотним зв'язком і психологічною безпекою [5, с. 75–100; 8; 9; 14, с. 632–658; 16, с. 562–590]. Для аналітичної функції незгода може стосуватися не арифметики, а вибору сценарію, причинного пояснення, виключення показників або надмірно впевненої презентації прогнозу. У цифровому середовищі професіонал повинен оцінювати припущення, обмеження, якість даних і потенційні упередження технологічного результату [12].

Інституціоналізація можлива через облікову політику, регламент закриття періоду, процедуру погодження суттєвих оцінок, матрицю повноважень і журнал професійних суджень. Контрольний слід за суттєвими оцінками має дозволяти відтворити альтернативи, ключові припущення, повноваження щодо остаточного вибору та причину, з якої певна позиція визнана більш доказово обґрунтованою. Протокол не слід застосовувати до дрібних операційних дискусій, інакше він створюватиме непропорційні витрати та втратить сигнальну функцію.

Висновки. Професійну незгоду операціоналізовано як механізм управління якістю професійного судження, предметом якого є обґрунтований сумнів

Таблиця 1

Відмежування професійної незгоди від суміжних конструкцій

Конструкт	Типовий тригер	Статус комунікації	Критерій завершення
Робоча дискусія	Відмінність поглядів без суттєвого ризику	Не обов'язкова	Робоче узгодження
Професійний скептицизм	Недостатність або суперечливість доказів	Може залишатися внутрішньою	Отримання достатніх доказів
Audit voice	Потенційно важливе питання, відоме нижчому рівню	Підняття питання вгору	Реакція керівника / коригування
Differences of opinion	Формальна розбіжність у межах аудиту	Регламентована політиками якості	Вирішення і документування
Whistleblowing	Підозра щодо неправомірної поведінки	Спеціальний внутрішній/ зовнішній канал	Незалежний розгляд порушення
Професійна незгода	Значущий сумнів щодо доказовості або наслідків рішення	Документоване оспорювання з альтернативою	Підтвердження, зміна або ескалація з простежуваним закриттям

Джерело: сформовано автором на основі [5; 10; 14]

Таблиця 2

Теоретичні пропозиції та напрями їх емпіричної перевірки

№	Теоретична пропозиція	Можливі змінні для перевірки
P1	Ієрархічний тиск і попередній консенсус знижують імовірність та глибину професійної незгоди; психологічна безпека і якісний зворотний зв'язок послаблюють цей ефект.	Статус автора позиції; психологічна безпека; імовірність voice; повнота аргументації
P2	Професійна незгода підвищує якість судження лише за доказової взаємності, коли первісна й альтернативна позиції перевіряються за однаковим мінімальним стандартом.	Симетричність доказових вимог; перевірені альтернативи; зміна/ підтвердження рішення
P3	Незалежніша ескалація та простежуване завершення підвищують імовірність змістовного перегляду невирішеної незгоди замість її неформального придушення.	Незалежність наступного рівня; наявність журналу рішень; мотивована відповідь
P4	Ефект професійної незгоди на якість рішення є сильнішим за високої невизначеності й суттєвості, коли простір професійного судження ширший.	Невизначеність; суттєвість; кількість допустимих альтернатив; зміна оцінки

Джерело: сформовано автором за результатами концептуального синтезу [3; 5; 8–10; 14; 16]

Таблиця 3

Шестистадійний протокол опрацювання професійної незгоди

Етап	Контрольна дія	Мінімальний доказ виконання
1. Ідентифікація тригера	Сформулювати сумнів і оцінити потенційну суттєвість	Картка питання: об'єкт, ризик, показник/ розкриття, строк
2. Декомпозиція доказів	Відокремити факти, припущення, прогнози й невідомі параметри	Матриця «факт – припущення – джерело – невизначеність»
3. Формулювання альтернативи	Подати альтернативну позицію або визначити потрібні додаткові докази	Альтернативний розрахунок/сценарій та інформаційний ефект
4. Доказова взаємність	Застосувати однакові питання до обох позицій	Протокол взаємного доказового оспорювання
5. Пропорційна ескалація	Передати невирішене суттєве питання на незалежніший рівень	Висновок незалежної особи / комітету
6. Документоване завершення	Зафіксувати рішення, мотив, відхилені альтернативи та контроль	Журнал професійних рішень, дата, відповідальний, тригер перегляду

Джерело: сформовано автором на основі [3; 5; 8–12; 14; 16]

щодо доказовості, припущень, нейтральності або інформаційних наслідків рішення. Наукова новизна полягає не у проголошенні нового терміна, а у процесній конструкції для бухгалтерської та аналітичної функцій: визначено п'ять межових ознак конструкта, обґрунтовано принцип доказової взаємності, сформульовано чотири перевірювані теоретичні пропозиції та розроблено шестистадійний протокол із пропорційною ескалацією і документованим завершенням.

Практична цінність полягає у можливості інтегрувати протокол до облікової політики, закриття звітного періоду, погодження суттєвих оцінок і розкриттів та внутрішнього контролю. Це переводить етичну вимогу протидіяти неналежному тиску у спостережувані контрольні процедури і підвищує відтворюваність судження. Обмеження пов'язані з концептуальним дизайном і цільовим формуванням літературного корпусу. Подальші дослідження мають експериментально перевірити P1–P4 на практикуючих бухгалтерах, валідизувати шкалу організаційної спроможності та дослідити професійну незгоду щодо алгоритмічно сформованих рекомендацій.

Внесок автора згідно CRediT: Conceptualization, Methodology, Investigation, Validation, Visualization, Writing – original draft, Writing – review & editing – V. P. Gryn.

Бібліографічний список:

1. Bellora–Bienengräber L., Radtke R. R., Widener S. K. Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self–focused behavior. *Accounting, Organizations and Society*. 2022. Vol. 96. Article 101275. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101275

2. Bhattacharjee S., Moreno K. K., Wright N. S. The impact of client response time and message processing fluency on staff auditor judgment. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*. 2023. Vol. 42, No. 3. P. 25–43. DOI: https://doi.org/10.2308/AJPT–2020–111

3. Cardinaels E., Darmawan V., Reusen E., Stouthuysen K. The influence of team consensus and inclusive climate on junior auditors' conformity and risk assessment sharing. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2025. Vol. 52. Article 107334. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2025.107334

4. Clayton B. M., van Staden C. J. The impact of social influence pressure on the ethical decision making of professional accountants: Australian and New Zealand evidence. *Australian Accounting Review*. 2015. Vol. 25, No. 4. P. 372–388. DOI: https://doi.org/10.1111/auar.12077

5. Clor–Proell S. M., Kadous K., Proell C. A. The sounds of silence: A framework, theory, and empirical evidence of audit team voice. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*. 2022. Vol. 41, No. 1. P. 75–100. DOI: https://doi.org/10.2308/AJPT–2021–015

6. Deng D., Ye C., Wu F., Guo Y., Li H., Wang C. Effect of organizational ethical self–interest climate on unethical accounting behaviour with two different motivations in China: The moderating effect of Confucian ShiZhong Thinking. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. Article 525. P. 1–13. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599–023–01995–2

7. Fomina O., Zadniprovsky O., Korol S., Romashko O. Professional judgement in accounting: Contents and conditions of application. *Business: Theory and Practice*. 2022. Vol. 23, No. 1. P. 26–38. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2022.13330

8. Griffith E. E., Kadous K., Proell C. A. Friends in low places: How peer advice and expected leadership feedback affect staff auditors' willingness to speak up. *Accounting, Organizations and Society*. 2020. Vol. 87. Article 101153. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101153

9. Griffith E. E., Li D., Zhou Y. Psychological safety, AI–enabled anonymous communication, and speaking up in audit teams. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*. 2025. DOI: https://doi.org/10.2308/AJPT–2024–148

10. International Auditing and Assurance Standards Board. International Standard on Auditing 220 (Revised): Quality Management for an Audit of Financial Statements. New York: International Federation of Accountants, 2020. URL: https://www.iaasb.org/publications/international–standard–auditing–220–revised–quality–management–audit–financial–statements

11. International Ethics Standards Board for Accountants. Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards). New York: International Federation of Accountants, 2024. URL: https://www.ethicsboard.org/publications/2024–handbook–international–code–ethics–professional–accountants

12. International Ethics Standards Board for Accountants. IESBA Snapshot: Ethics and Independence Approach to the Use of Technology. 2026. URL: https://www.ethicsboard.org/news–events/2026–06/iesba–snapshot–ethics–and–independence–approach–use–technology

13. Ishwara P., Mekonnen N. Ethical decision–making dynamics: Insights from professional accountants. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. Article 2301138. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2301138

14. Kadous K., Proell C. A., Ricci M. A. Timing isn't everything: How public service and self–serving goals influence auditor voice tactics. *Contemporary Accounting Research*. 2026. Vol. 43, No. 2. P. 632–658. DOI: https://doi.org/10.1111/1911–3846.70036

15. Mekonnen N., Ishwara P. The role of ethical climate types in professional accountants' ethical decision–making: A necessary condition analysis (NCA). *Accounting Research Journal*. 2025. Vol. 38, No. 5–6. P. 581–608. DOI: https://doi.org/10.1108/ARJ–01–2025–0028

16. Proell C. A., Ricci M. A., Trotman K. T., Zhou Y. How workplace identities and team management practices affect distributed team auditors' willingness to speak up. *Contemporary Accounting Research*. 2024. Vol. 41, No. 1. P. 562–590. DOI: https://doi.org/10.1111/1911–3846.12909

17. Rogošić A., Perica I. Affective professional commitment and accounting ethics principles: Examining the mediating role of the code of ethics. *Economic Research–Ekonomska Istraživanja*. 2023. Vol. 36, No. 1. P. 480–498. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2077791

References:

1. Bellora–Bienengräber, L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2022). Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self–focused behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 96, 101275. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101275

2. Bhattacharjee, S., Moreno, K. K., & Wright, N. S. (2023). The impact of client response time and message processing fluency on staff auditor judgment. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 42(3), 25–43. DOI: https://doi.org/10.2308/AJPT–2020–111

3. Cardinaels, E., Darmawan, V., Reusen, E., & Stouthuysen, K. (2025). The influence of team consensus and inclusive climate on junior auditors' conformity and risk assessment sharing. *Journal of Accounting and Public Policy*, 52, 107334. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2025.107334

4. Clayton, B. M., & van Staden, C. J. (2015). The impact of social influence pressure on the ethical decision making of professional accountants: Australian and New Zealand evidence. *Australian Accounting Review*, 25(4), 372–388. DOI: https://doi.org/10.1111/auar.12077

5. Clor–Proell, S. M., Kadous, K., & Proell, C. A. (2022). The sounds of silence: A framework, theory, and empirical evidence of audit team voice. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 41(1), 75–100. DOI: https://doi.org/10.2308/AJPT–2021–015

6. Deng, D., Ye, C., Wu, F., Guo, Y., Li, H., & Wang, C. (2023). Effect of organizational ethical self–interest climate on unethical accounting behaviour with two different motivations in China: The moderating effect of Confucian ShiZhong Thinking. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 525. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599–023–01995–2

7. Fomina, O., Zadniprovsky, O., Korol, S., & Romashko, O. (2022). Professional judgement in accounting: Contents and conditions of application. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 26–38. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2022.13330

8. Griffith, E. E., Kadous, K., & Proell, C. A. (2020). Friends in low places: How peer advice and expected leadership feedback affect staff auditors' willingness to speak up. *Accounting, Organizations and Society*, 87, 101153. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101153

9. Griffith, E. E., Li, D., & Zhou, Y. (2025). Psychological safety, AI–enabled anonymous communication, and speaking up in audit teams. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*. DOI: https://doi.org/10.2308/AJPT–2024–148

10. International Auditing and Assurance Standards Board. (2020). International Standard on Auditing 220 (Revised): Quality Management for an Audit of Financial Statements. International Federation of Accountants. https://www.iaasb.org/publications/international–standard–auditing–220–revised–quality–management–audit–financial–statements

11. International Ethics Standards Board for Accountants. (2024). Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards). International Federation of Accountants. https://www.ethicsboard.org/publications/2024–handbook–international–code–ethics–professional–accountants

12. International Ethics Standards Board for Accountants. (2026). IESBA snapshot: Ethics and independence approach to the use of technology. https://www.ethicsboard.org/news–events/2026–06/iesba–snapshot–ethics–and–independence–approach–use–technology

13. Ishwara, P., & Mekonnen, N. (2024). Ethical decision–making dynamics: Insights from professional accountants. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2301138. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2301138

14. Kadous, K., Proell, C. A., & Ricci, M. A. (2026). Timing isn't everything: How public service and self–serving goals influence auditor voice tactics. *Contemporary Accounting Research*, 43(2), 632–658. DOI: https://doi.org/10.1111/1911–3846.70036

15. Mekonnen, N., & Ishwara, P. (2025). The role of ethical climate types in professional accountants' ethical decision–making: A necessary condition analysis (NCA). *Accounting Research Journal*, 38(5–6), 581–608. DOI: https://doi.org/10.1108/ARJ–01–2025–0028

16. Proell, C. A., Ricci, M. A., Trotman, K. T., & Zhou, Y. (2024). How workplace identities and team management practices affect distributed team auditors' willingness to speak up. *Contemporary Accounting Research*, 41(1), 562–590. DOI: https://doi.org/10.1111/1911–3846.12909

17. Rogošić, A., & Perica, I. (2023). Affective professional commitment and accounting ethics principles: Examining the mediating role of the code of ethics. *Economic Research–Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 480–498. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2077791

Дата надходження статті: 15.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 23.10.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

UDC 336.76:338.43:355.01
JEL G32, Q14, M21, G30, H56
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-8

Nadiia Davydenko
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of Finance and Digital Technologies,
State Tax University
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7469-5536
Давиденко Н.М.
Державний податковий університет

Marharyta Davydenko
Student,
State Tax University
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-4186-3556
Давиденко М.А.
Державний податковий університет

LIQUIDITY AND TURNOVER MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW AS A BASIS FOR DEVELOPING A FINANCIAL SECURITY STRATEGY AT AGRICULTURAL ENTERPRISES

УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ОБОРОТНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Abstract. *The article examines liquidity and turnover management at agricultural enterprises under martial law as a basis for developing a financial security strategy. The transformation of financial behaviour of enterprises is considered, including the preventive withdrawal of capital from operating turnover, the shift to self-financing, and changes in settlement priorities, as well as their impact on liquidity, turnover and profitability. Approaches to assessing asset and inventory turnover are generalised based on comparisons with pre-war levels and profitability. It is determined that sufficient liquidity under limited debt contributes to maintaining and strengthening market positions, while a shortage of own financial resources creates a threat of business termination. The expediency of integrating liquidity and turnover management into a financial security strategy aligned with operations management, marketing and personnel management is substantiated, and the main stages of its formation are identified.*

Keywords: *liquidity, capital turnover, financial security, martial law, agricultural enterprises, financial security strategy, financial stability, working capital, digitalisation.*

Анотація. *Актуальність дослідження зумовлена докорінною зміною умов функціонування аграрного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення, що істотно посилило загрози фінансовій безпеці підприємств. В умовах воєнного стану управління ліквідністю та оборотністю стало визначальним чинником виживання підприємств і потребує переосмислення традиційних підходів до формування стратегій фінансової безпеки. Метою дослідження є обґрунтування особливостей управління ліквідністю та оборотністю аграрних підприємств в умовах воєнного стану та розроблення концептуальних підходів до формування їх стратегії фінансової безпеки з урахуванням адаптивних змін фінансової поведінки. У дослідженні застосовано системний і порівняльний аналіз, структурно-логічний метод, узагальнення, систематизацію та наукову абстракцію для визначення загроз фінансовій безпеці, порівняння показників ліквідності, оборотності та рентабельності й формування етапів стратегії фінансової безпеки. Розглянуто трансформацію фінансової поведінки аграрних підприємств, зокрема превентивне виведення капіталу з операційного обороту, перехід до самофінансування та зміну пріоритетів у розрахунках із постачальниками й працівниками. Узагальнено підходи до оцінювання оборотності активів і запасів у воєнний період. Запропоновано порівнювати отримані результати з довоєнним рівнем, а за істотного скорочення обсягів реалізації оцінювати ефективність за показниками рентабельності, що дає змогу вважати збереження рентабельності або беззбиткову діяльність прийнятними за умов воєнного часу. Встановлено, що достатній рівень ліквідності за обмеженої заборгованості сприяє збереженню та зміцненню ринкових позицій підприємств, тоді як нестача власних фінансових ресурсів створює ризик припинення діяльності. Обґрунтовано доцільність інтеграції управління ліквідністю та оборотністю до стратегії фінансової безпеки, узгодженої з операційним менеджментом, маркетингом та управлінням персоналом. Визначено основні етапи формування такої стратегії: оцінювання фінансової стійкості, ідентифікація загроз і механізмів управління ризиками, визначення пріоритетів і цілей, моніторинг та контроль. Зроблено висновок, що в умовах воєнного стану управління ліквідністю та оборотністю трансформувалося з показника поточної операційної ефективності в основу життєздатності аграрних підприємств і системний фундамент їх стратегії фінансової безпеки.*

Ключові слова: *ліквідність, оборотність капіталу, фінансова безпека, воєнний стан, аграрні підприємства, стратегія фінансової безпеки, фінансова стійкість, оборотний капітал, цифровізація.*

© Nadiia Davydenko, Marharyta Davydenko, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Formulation of the problem. The full-scale invasion of Ukraine has fundamentally changed the conditions in which the agricultural sector operates and, in terms of both scale and speed, has led to a rise in threats to the financial security of enterprises in the industry. Destroyed production and logistics facilities, the loss of part of the land in temporarily occupied and frontline territories, a shortage of workers due to forced population migration, more difficult access to external financing and the rising cost of borrowed funds: all these factors have confronted the managers of agricultural enterprises with challenges that go far beyond conventional crisis management.

It is under these conditions that the problem of managing liquidity and capital turnover has become particularly acute. Before the war, these indicators were mostly regarded as measures of current operating efficiency, whereas now they have become a factor on which the very survival of the business depends. Enterprises withdrew capital from operating turnover in advance, were forced to switch to a self-financing model, and changed the order in which they settled their obligations, giving priority to suppliers and wage payments. All this points to a profound transformation in the financial behaviour of economic entities, which calls for scientific analysis. At the same time, the consequences of these changes have proved to be ambiguous. Enterprises that maintained a sufficient level of liquidity and did not build up debt were able to strengthen their market positions and even occupy niches vacated by less adaptable competitors. By contrast, enterprises with limited own financial resources faced a real threat of ceasing operations.

In these circumstances, approaches to developing a financial security strategy that were designed for a stable economic environment require serious reconsideration. There is a need for conceptual approaches in which liquidity and turnover management is regarded not as a set of separate tactical tasks but as the systemic basis of a financial security strategy, aligned with other areas of enterprise management, in particular operations management, marketing and personnel management. This is especially significant for the agricultural sector, which plays a decisive role in ensuring the country's food security and in generating foreign currency earnings from exports, even though opportunities for foreign economic activity are currently limited by wartime risks.

Analysis of the latest research and publications. The issues of liquidity and turnover management at enterprises, which underpin the development of a financial security strategy, are attracting the attention of both Ukrainian and foreign researchers. In particular, Nikolchuk Yu. and Lopatovska O. interpret financial strategy as a defining component of financial management [4], while Tulchynska S. and Falko M. have studied how asset tokenisation can help to activate the financial potential of enterprises [6]. Particular attention should be paid to the work of Nikolchuk Yu., Lopatovska O. and Ponomarova K. on the architectonics of the liquidity management mechanism [3]. The impact of martial law on the financial stability of enterprises was analysed by Kostenko Yu., Korolenko O. and Huz M. [2]. The issues of ensuring the financial stability of agricultural enterprises, in particular risk assessment and stabilisation tools, are addressed in the works of Prystemskyi O. [5] and Karbivskyi V. [1]. These authors emphasise the multifactorial nature of threats and the need for a comprehensive approach to managing them. Shynkovych A., Vasylieva N. and Romanenko O. examined the transformation of business models and the use of digital tools to optimise working capital [7].

Among foreign publications, mention should be made of the work by Roy P., Rossi M., Salloum C., Jarrar H. and Ghose B., which assesses the efficiency of working capital management in crisis conditions [16], as well as the study by Peng P. and Xu Z. on the impact of liquidity constraints on risk management [15]. Odalo S. K. and Achoki G. [14], as well as Wasilewski M. and Zabolotnyy S. [18], regard liquidity as a key indicator of the financial condition of agricultural enterprises, closely linked to profitability (ROA and ROE). Hidayat Y. M., Gautama B. P. and Arianti C. S. studied liquidity in relation to other indicators of the financial condition of agricultural enterprises, such as profitability and financial leverage [13]. Based on data from agricultural enterprises in Indonesia, a direct impact of liquidity on leverage and profitability has been confirmed. Similar results have been obtained for agricultural enterprises in Malaysia [16] and Indonesia [12]. Dimitrova M. analysed the liquidity of agricultural holdings in Bulgaria from the standpoint of their ability to repay current liabilities and finance current expenses [11].

The purpose of the article. The purpose of the article is to substantiate the specific features of liquidity and turnover management at agricultural enterprises under martial law and to develop conceptual approaches to forming their financial security strategy, taking into account adaptive changes in the financial behaviour of businesses.

The research methods used in this study include systemic and comparative analysis, the structural-logical method, and scientific abstraction to identify threats to financial security. These approaches allowed for a comprehensive evaluation of the financial behavior of agricultural enterprises under martial law by comparing current liquidity, turnover, and profitability metrics with pre-war levels.

Furthermore, the methods of generalization and systematization were applied to formulate the specific stages of the financial security strategy. This facilitated the integration of liquidity and turnover management with operations, marketing, and personnel management, treating them as an interconnected system essential for business viability in crisis conditions.

Main research material. For many enterprises, the full-scale war has become an impetus to diversify their activities and look for new market niches. These changes have served as a means of overcoming crisis phenomena and consolidating market positions and, in the longer term, may even secure industry leadership. Economic entities whose operating processes can adapt quickly to external threats have a chance not only to preserve their viability but also to strengthen their competitive presence in an unstable environment.

In such conditions, it is essential to build an enterprise's financial system so that it supports the continuity and viability of the business. This means that management approaches to financial independence, liquidity, turnover and profitability need to be updated and aligned with one another, since it is precisely these indicators that determine an enterprise's ability to withstand the prolonged impact of wartime risks. For agricultural enterprises, this issue is especially acute because of the seasonality of production,

the long operating cycle and the heavy dependence on access to working capital during the critical periods of sowing and harvesting.

During martial law, most enterprises faced a pronounced shortage of liquid assets. Management often took preventive decisions to withdraw capital from operating turnover in order to preserve it. As a result, liquidity indicators deteriorated and the period for repaying current liabilities lengthened significantly, which created tangible threats to the financial stability of enterprises. Thus, decisions that appeared in the short term to be a justified way of protecting assets led, in the medium term, to a weakening of solvency.

A few months after the war began, businesses adapted to the new conditions and the economic activity of enterprises partially recovered. At the same time, the logic of liquidity management changed: financial policy began to focus on accumulating funds to settle accounts with suppliers. This approach maintained logistical links and the continuity of business processes, since partners' trust in supply chains became one of the key resources under conditions of uncertainty [2].

No less important was liquidity management aimed at paying wages on time. This made it possible to preserve the labour potential and ensure the stable operation of the enterprise. In many regions there was an outflow of population, and employees often moved to safer areas or abroad. Enterprises were therefore forced to seek additional sources of financing and ways of retaining staff, in particular by guaranteeing regular payments as the minimum condition for keeping their workforce.

During this period, enterprises that had previously relied mainly on borrowed funds were forced to review their financial models and switch to self-financing, that is, to the use of their own resources. This made it possible to reduce insolvency risks. However, for many economic entities, abandoning external financing proved to be a difficult task, since not every enterprise has a sufficient amount of equity. Some enterprises increased their internal debt, primarily wage arrears, which created additional financial difficulties and intensified the migration of staff to other countries.

Despite the difficult conditions, for a significant proportion of enterprises the decisive factor in retaining their market positions was high liquidity indicators and the absence of significant debt. By contrast, companies that lacked sufficient own financial resources or were unable to settle their debts faced serious problems, which in a number of cases led to the suspension of operations and financial instability. Thus, under wartime conditions the level of liquidity effectively divided enterprises into those that were able to adapt and those that found themselves under threat of leaving the market.

Analysing an enterprise's financial security under martial law requires the comprehensive identification and consideration of multidirectional factors that cause destructive changes and create critical threats to its financial stability. These factors include, in particular, a decline in turnover, especially in sectors not related to essential goods. In the first months of the war, consumers cut their spending and focused on the most necessary goods. Over time, as the economic situation stabilised, demand for other groups of goods began to recover, which stimulated a revival of business activity [10].

In wartime realities, an enterprise's competitiveness depends directly on its ability to adapt its business model to reduced sales volumes and rapid changes in demand. Economic entities that have successfully neutralised the most critical threats and held on to their market positions gain a strategic advantage, as they can quickly increase sales by taking over niches vacated by less flexible competitors. This confirms that capital turnover is not only a consequence of market conditions but also the result of deliberate management decisions.

To maintain an optimal level of capital turnover, it is advisable for enterprises to introduce flexible distribution tools, in particular those based on digitalisation and e-commerce. These tools remove territorial restrictions and contribute to revenue growth. Enterprises that have restructured the logistics of essential goods gain a real opportunity to reduce market threats, develop new niches and significantly expand their customer base in an unstable environment [1]. For the agricultural sector, this means developing direct sales channels, shortening intermediary links and speeding up the conversion of finished goods inventories into cash.

When assessing the turnover of assets and inventories, the results should be compared with pre-war indicators in order to determine the real level of an enterprise's efficiency. If sales volumes have fallen significantly, it is advisable to assess efficiency through profitability. Where an enterprise remains profitable even against a background of declining turnover, or operates at break-even level, such a situation can be regarded as acceptable under wartime conditions.

This approach involves the simultaneous analysis of several groups of indicators. A decline in turnover accompanied by maintained profitability and a sufficient level of liquidity indicates a deliberate reduction in operating activity in order to protect resources and is not always a sign of crisis. By contrast, a combination of low turnover, declining liquidity and losses points to a loss of financial stability and requires urgent corrective measures, in particular a review of the inventory structure, the terms of settlements with counterparties and the sources of financing for working capital. Liquidity, turnover and profitability should therefore be viewed as an interrelated system of indicators rather than as separate measures.

Developing an enterprise's financial security strategy is a comprehensive and systemic process. It involves integration with other functional areas of management, in particular operations management, marketing, personnel management and others, which is necessary to achieve the organisation's overall strategic goals and strengthen its financial stability. Financial planning isolated from the other management functions cannot provide adequate protection for the enterprise, since threats to liquidity and turnover arise at the intersection of production, sales and staffing decisions.

Strategic goals in the field of financial security must be closely aligned with the enterprise's overall strategy and take into account its specific features, corporate values and long-term priorities [4]. This approach ensures the internal consistency of all strategic areas of activity and directs resources towards improving the enterprise's financial stability and competitiveness.

Substantiating the strategic priorities for an enterprise's development and management is a key stage in forming a

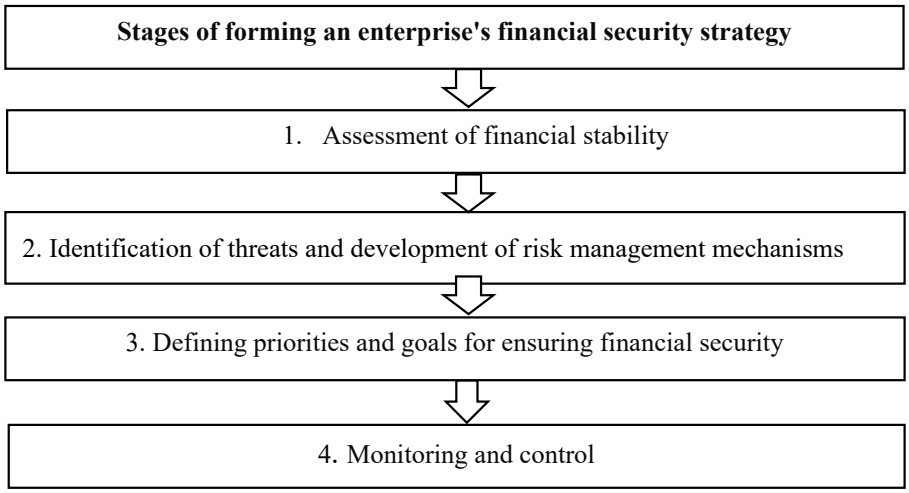


Fig. 1. Main stages in forming an enterprise's financial security strategy

Source: developed by the authors based on [1; 4; 5; 8]

financial security strategy. It makes it possible to outline the main areas of activity, set priorities for the use of resources and prepare management decisions aimed at achieving financial stability and sustainable development [9]. Analysing the main arguments and approaches to defining strategic priorities ensures a systematic and scientifically grounded approach to strategic planning adapted to the specific features of Ukraine's agricultural sector. The main stages in forming an enterprise's financial security strategy are shown in Fig. 1.

As Fig. 1 shows, the process of developing the strategy begins with an assessment of the enterprise's financial stability, which makes it possible to determine the initial state of liquidity, solvency and capital turnover. At the second stage, threats are identified and risk management mechanisms are developed, in particular for the risks of a shortage of liquid funds, a longer operating cycle and a build-up of accounts payable. The third stage consists in defining priorities and goals for ensuring financial security, taking into account industry specifics and wartime constraints. The final stage is monitoring and control, which involves regularly comparing actual indicators with targets and adjusting management decisions in a timely manner.

A distinctive feature of the proposed sequence is that liquidity and turnover management runs through each of the stages. At the first stage, the relevant indicators serve as the basis for diagnostics; at the second, they determine the list of priority risks; at the third, they set quantitative benchmarks; and at the fourth, they act as early warning indicators. Such a structure makes it possible to turn the day-to-day management of working capital into a component of the strategy rather than leaving it as a set of tactical actions. In wartime conditions this is particularly important, since decisions on cash balances, inventories and settlements with counterparties must be made quickly and must be consistent with the long-term goals of preserving financial stability.

Conclusions. The study has shown that under martial law, liquidity and turnover management has evolved from a tool for assessing current efficiency into the basis for ensuring the viability of agricultural enterprises. The preventive withdrawal of capital from circulation, the shift to self-financing and the change in the order of settlements with suppliers and employees reflect a profound transformation in the financial behaviour of enterprises.

It has been established that the decisive factor in preserving and strengthening market positions was the combination of a sufficient level of liquidity with limited debt. Enterprises with these characteristics were able to adapt their business models, use digital sales tools and occupy the niches that had been vacated, whereas enterprises with limited own resources faced the threat of ceasing operations.

The expediency of assessing the turnover of assets and inventories by comparison with the pre-war level and with regard to profitability has been substantiated: where sales volumes fall significantly, the criterion of efficiency is the preservation of profitability or break-even, which in wartime conditions can be regarded as an acceptable result.

It is proposed that a financial security strategy be regarded as a comprehensive and systemic process that covers the assessment of financial stability, the identification of threats, the definition of priorities and goals, and monitoring, and that is integrated with operations management, marketing and personnel management. In such a framework, liquidity and turnover management serves as its systemic foundation.

References:

1. Karybskyi V. L. (2025). Zakhody zabezpechennia finansovoi bezpeky ahrarnykh pidpryiemstv [Measures to ensure the financial security of agricultural enterprises]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, Vol. 1. DOI: https://doi.org/10.32782/2312- 7872.1.2025.18

2. Kostenko Y., Korolenko O., Guz M. (2022). Analiz finansovoi stiikosti pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Analysis of a company's financial stability under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, Vol. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77

3. Nikolchuk Y., Lopatovska O., Ponomariova K. (2023). Arkhitektonika mekhanizmu upravlinnia likvidnistiu ta platospromozhnistiu pidpryiemstva [The structure of the mechanism for managing a company's liquidity and solvency]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economics,* Vol. 2 (02), pp. 38-44. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-7

4. Nikolchuk Y., Lopatovska O. (2022). Finansova stratehiia u systemi finansovoho menedzhmentu pidpryiemstva [Financial strategy within an organisation's financial management system]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 312(6(1), pp. 44-49. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-7

5. Pristemsky O. S. (2015). Mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky silskohospodarskykh pidpryiemstv [A mechanism for ensuring the financial security of agricultural enterprises]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Tavria Scientific Bulletin. Economic Sciences*, Vol. 90, pp. 319–325.

6. Tulchynska S., Falco M. (2024). Upravlinnia aktyvizatsiieiu finansovoho potentsialu pidpryiemstva na osnovi tokenizatsii [Managing the mobilisation of an enterprise's financial potential through tokenisation]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* Vol. 334(5), pp. 143-150. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740- 2024-334-19

7. Shinkovich A. V., Vasilyeva N. B., Romanenko O. V. (2024). Innovatsiine upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii: vyklyky ta stratehii [Innovative Business Management in the Context of Digital Transformation: Challenges and Strategies]. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Economic Achievements: Prospects and Innovations, Vol. 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256

8. Davydenko N.M. (2015). Genesis of enterprise financial security. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, Vol. 2. Available at: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf

9. Davydenko N. (2015). Modern paradigm of agrarian units' financial security assessment. *Economic Annals XXI*, Vol. 5-6, pp. 90–93. Available at: https://www.scopus.com/pages/publications/84944681732

10. Davydenko N. M. (2014) System of measures to improve financial security in agrarian business. *Bulletin of Odesa National Economic University,* Vol. 10 (218), pp. 63–74.

11. Dimitrova M. (2020). Financial liquidity of agricultural holdings. *Trakia Journal of Sciences*. Vol. 18. Suppl. 1. pp. 634-639. DOI: https://doi.org/10.15547/tjs.2020.s.01.102

12. Hendrasari W. K., Warsono, Fitriasari F. (2023). The effect of liquidity, solvency and activities on the profitability of agricultural sector companies listed on The Indonesia Stock Exchange. *Jamanika*. Vol. 03. Is. 01, pp. 13-22. DOI: https://doi.org/10.22219/jamanika. v3i01.25413

13. Hidayat Y. M., Gautama B. P., Arianti C. S. (2020). The effect of liquidity and leverage on profitability in agricultural sector companies. Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020). *Series Advances in Economics, Business and Management Research*, pp. 98-102. DOI: https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.021

14. Odalo S. K., Achoki G. (2016). Liquidity and financial performance in agricultural firms listed in the Nairobi securities exchange in Kenya. *International journal of business and social science*. Vol. 7, No. 7, pp. 57-65.

15. Peng P. and Xu Z. (2024). Subjective preferences, liquidity constraints and price risk management under large-scale farm management. *China Agricultural Economic Review,* Vol. 16, Is. 1, pp. 76-96. DOI: https://doi.org/10.1108/CAER-12-2022-0287

16. Roy P., Rossi M., Salloum C., Jarrar H. and Ghose B. (2025). Working capital management efficiency in large firms during crisis: implications for community-based enterprises. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy,* Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: https://doi.org/10.1108/JEC-10-2024- 0201

17. Skupieňová M., Konieva T. and Koštuříková I. (2024). Impact of Working Capital Management of Czech Companies on Their Performance. Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 299-313. DOI: https://doi.org/10.1108/978-1-83753-840-920241019

18. Wasilewski M., Zabolotnyy S. (2016). Relacje rentowności i płynności finansowejw przedsiębiorstwach rolniczych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia.* Vol. 4/2016 (82), Is. 1, pp. 277–286. DOI: https://doi.org/10.18276/frfu.2016.4.82/1-23

19. Zulkipli M. A., Idayu Nik Abdullah Nik Anis, Kamaluddin A. (2019). The relationship between financial leverage and liquidity, and firms' profitability of the agricultural industry: evidence from Malaysian listed firms. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ).* Vol. 14 (3), pp. 200-217.

Бібліографічний список:

1. Карбівський В. Л. Заходи забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. DOI: https://doi.org/10.32782/2312- 7872.1.2025.18

2. Костенко Ю., Короленко О., Гузь, М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77

3. Нікольчук Ю., Лопатовська О., Пономарьова, К. Архітектоніка механізму управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02), С. 38-44. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-7

4. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2022. Вип. 312(6(1). С. 44-49. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-7

5. Пристемський О. С. Механізм забезпечення фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств. *Таврійський науковий вісник. Економічні науки*. 2015. № 90. С. 319–325.

6. Тульчинська С., Фалько М. Управління активізацією фінансового потенціалу підприємства на основі токенізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. Вип. 334(5). С. 143-150. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-19

7. Шинькович А. В., Васильєва Н. Б., Романенко О. В. Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256

8. Davydenko N.M. Genesis of enterprise financial security. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2015. № 2. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf

9. Davydenko, N. Modern paradigm of agrarian units' financial security assessment. *Economic Annals XXI.* 2015. 5-6. pp. 90–93. URL: https://www.scopus.com/pages/publications/84944681732

10. Davydenko N. M. System of measures to improve financial security in agrarian business. *Bulletin of Odesa National Economic University*. 2014. № 10 (218). pp. 63–74.

11. Dimitrova M. Financial liquidity of agricultural holdings. *Trakia Journal of Sciences.* 2020. Vol. 18. Suppl. 1. P. 634-639. DOI: https://doi.org/10.15547/tjs.2020.s.01.102

12. Hendrasari W. K., Warsono, Fitriasari F. The effect of liquidity, solvency and activities on the profitability of agricultural sector companies listed on The Indonesia Stock Exchange. *Jamanika*. 2023. Vol. 03. № 01. pp. 13-22. DOI: https://doi.org/10.22219/jamanika. v3i01.25413

13. Hidayat Y. M., Gautama B. P., Arianti C. S. The effect of liquidity and leverage on profitability in agricultural sector companies. Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020). Series Advances in Economics, Business and Management Research. 2020. pp. 98-102. DOI: https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.021

14. Odalo S. K., Achoki G. Liquidity and financial performance in agricultural firms listed in the Nairobi securities exchange in Kenya. *International journal of business and social science*. 2016. Vol. 7. №. 7. pp. 57- 65.

15. Peng, P. and Xu, Z. Subjective preferences, liquidity constraints and price risk management under large-scale farm management. *China Agricultural Economic Review.* 2024. Vol. 16. № 1, pp. 76-96. DOI: https://doi.org/10.1108/CAER-12-2022-0287

16. Roy P., Rossi M., Salloum C., Jarrar H. and Ghose B. Working capital management efficiency in large firms during crisis: implications for community-based enterprises. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy.* 2025. Vol. ahead-of-print № ahead-of-print. DOI: https://doi.org/10.1108/JEC-10-2024- 0201

17. Skupieňová M., Konieva T. and Koštuříková I. Impact of Working Capital Management of Czech Companies on Their Performance. *Emerald Publishing Limited, Leeds.* 2024. pp. 299-313. DOI: https://doi.org/10.1108/978-1-83753-840-920241019

18. Wasilewski M., Zabolotnyy S. Relacje rentowności i płynności finansowejw przedsiębiorstwach rolniczych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia.* 2016. № 4/2016 (82). Vol. 1. pp. 277–286. DOI: https://doi.org/10.18276/frfu.2016.4.82/1-23

19. Zulkipli M. A., Idayu Nik Abdullah Nik Anis, Kamaluddin A. The relationship between financial leverage and liquidity, and firms' profitability of the agricultural industry: evidence from Malaysian listed firms. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ).* 2019. № 14 (3), pp. 200-217.

Дата надходження статті: 08.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 11.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 338.47:658.5
JEL R40, L25, M11
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-9

Захаров Д.С.
кандидат економічних наук,
докторант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
ORCID: https://orcid.org/ 0009-0006-5751-6771
Denis Zakharov
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МІСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF URBAN TRANSPORT ENTERPRISES

Анотація. *У статті обґрунтовано організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту з урахуванням особливостей їх функціонування, ресурсних обмежень та сучасних умов господарювання. Сформовано систему показників оцінювання ефективності управління, яка дає змогу не лише отримати підсумкову оцінку, а й виявити складові управління з найбільшими відхиленнями від бажаного рівня. Визначено проблемні зони та напрями підвищення ефективності управління. Запропоновано авторське визначення організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту. Доведено, що підвищення ефективності управління має ґрунтуватися на комплексному врахуванні організаційних, ресурсних, фінансово-економічних, інформаційно-аналітичних та адаптаційних чинників.*

Ключові слова: *організаційно-економічне забезпечення, підприємства міського транспорту, підвищення ефективності, управління, управлінські рішення, методичний підхід, інформаційно-аналітичне забезпечення, ресурси.*

Abstract. Introduction. *Urban transport enterprises operate under unstable demand for transport services, limited financial and material resources, rising operating costs, and the need to maintain an appropriate quality of transport services for the population. Under these conditions, their performance depends largely on management efficiency.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to develop and substantiate organizational and economic support for improving the efficiency of management of urban transport enterprises, taking into account the specific features of their operations, resource constraints, and current operating conditions.* ***Methods.*** *The study employs analysis, synthesis, and theoretical generalization (to review scientific approaches and identify unresolved issues); the systems approach; systematization and grouping; normalization of indicators with their division into stimulants and destimulants.* ***Results.*** *An authorial definition of organizational and economic support for improving the efficiency of management of urban transport enterprises is proposed, and its structure is formed as a cyclical system of target, organizational, economic, information and analytical, resource, and performance components.* ***Conclusion.*** *Improving management efficiency at urban transport enterprises should be based on a comprehensive consideration of organizational, resource, financial and economic, information and analytical, and adaptive factors and on aligning managerial decisions with available resources, operating conditions, and service quality requirements. The author proposes using the results of the integral assessment as the basis for selecting priority measures: refining the distribution of functions, powers, and responsibilities; introducing budgeting and cost control; automating data collection and integrating information systems; and establishing regular monitoring with analysis of deviations and timely corrective actions. Further research will focus on building an organizational and economic mechanism for improving management efficiency based on the proposed support.*

Keywords: *organizational and economic support, urban transport enterprises, efficiency improvement, management, management decisions, methodological approach, information and analytical support, resources.*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства міського транспорту функціонують в умовах нестабільності попиту на транспортні послуги, обмеженості фінансових і матеріально-технічних ресурсів, зростання витрат на експлуатацію та обслуговування рухомого складу, а також необхідності забезпечення належного рівня якості транспортного обслуговування населення. Додатковий вплив на їх діяльність мають зміни зовнішнього середовища, що зумовлюють необхідність оперативного коригування управлінських рішень і підвищення адаптивності системи управління.

За таких умов результативність діяльності підприємств міського транспорту значною мірою визначається ефективністю управління, зокрема обґрунтованістю управлінських рішень, раціональністю використання ресурсів, узгодженістю організаційних процесів, якістю інформаційного забезпечення та дієвістю планування і контролю. Водночас на практиці управління такими підприємствами часто характеризується недостатньою взаємодією організаційних та економічних інструментів, що обмежує можливості підвищення ефективності їх функціонування.

У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного дослідження сучасного рівня ефективності управління підприємствами міського транспорту, визначення основних проблем і факторів її формування та обґрун-

© Захаров Д.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

тування організаційно-економічного забезпечення, спрямованого на підвищення результативності управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення ефективності функціонування та управління підприємствами міського транспорту є важливим напрямом сучасних досліджень у сфері економіки підприємства, менеджменту та транспортних систем. Наукові праці в цій сфері можна згрупувати за кількома напрямами, що різняться предметом аналізу та методичними підходами.

Перший напрям охоплює методологію оцінювання ефективності міського громадського транспорту. C. Daraio та співавтори здійснили критичний огляд досліджень ефективності та результативності міського громадського транспорту, систематизували підходи до їх вимірювання та окреслили напрями подальших досліджень [1]. Y.V. Nagornyy та I.E. Ivanov обґрунтували структуру корисності транспортного обслуговування для населення, що розширює критерії оцінювання результативності підприємств міського транспорту за межі суто фінансових показників [2]. H. Fitzová і M. Matulová на прикладі міст Чехії та Словаччини порівняли ефективність систем міського громадського транспорту та визначили чинники, що її зумовлюють [3]. C.M. Campos-Alba, D. Prior і G. Pérez-López дослідили довгострокову витратну ефективність альтернативних форм управління міським громадським транспортом із позицій публічного сектору [4]. Внеском цих праць є розроблення методичного інструментарію оцінювання, проте вони здебільшого зосереджені на рівні транспортної системи загалом, а не на внутрішній системі управління підприємством.

Другий напрям представлений вітчизняними дослідженнями економічної ефективності та управління підприємствами міського транспорту. І.І. Никифорак проаналізував ефективність надання транспортних послуг у системі управління підприємств міського електротранспорту [5], І.Л. Петрова, К.О. Свєшнікова та П.О. Свєшніков визначили інноваційні фактори економічної ефективності муніципальної транспортної системи [6], В.С. Постніков окреслив сучасні проблеми та перспективи розвитку систем міського транспорту [7], а Т.О. Сімкова обґрунтувала підходи до управління розвитком автотранспортних підприємств у сучасних умовах міської мобільності [8]. Ці праці розкривають окремі чинники та напрями підвищення ефективності, однак організаційні та економічні інструменти управління в них розглядаються переважно відокремлено.

Узагальнення наукових праць засвідчує, що зарубіжні дослідження формують методологічне підґрунтя оцінювання ефективності міського транспорту та оцінюють ефективність різних форм управління, а вітчизняні – розкривають проблеми та чинники економічної ефективності підприємств галузі в українських умовах. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються: комплексне поєднання організаційних та економічних інструментів забезпечення ефективності управління саме на рівні підприємства міського транспорту; методичні підходи до оцінювання ефективності управління, які дають змогу виявляти проблемні складові управління; взаємозв'язок організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних складових забезпечення з результатами діяльності підприємства. Це зумовлює актуальність обґрунтування організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту.

Мета та завдання статті. Метою статті є розроблення та обґрунтування організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту з урахуванням особливостей їх функціонування, ресурсних обмежень та сучасних умов господарювання.

Для досягнення цієї мети в статті поставлено та вирішено такі завдання:

– визначити основні фактори та проблеми, що впливають на ефективність управління підприємствами міського транспорту;

– сформувати методичний підхід до оцінювання ефективності управління підприємствами міського транспорту на основі системи взаємопов'язаних показників;

– сформувати організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту, визначивши взаємозв'язок його організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних складових і результатів їх реалізації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є положення економічної теорії, теорії управління та економіки підприємства, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ефективності функціонування та управління підприємствами міського транспорту. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення – для дослідження наукових підходів до оцінювання ефективності міського транспорту та виявлення невирішених частин загальної проблеми; системного підходу – для розгляду ефективності управління як багатокомпонентної характеристики та обґрунтування взаємозв'язку складових організаційно-економічного забезпечення; систематизації та групування – для формування системи показників оцінювання ефективності управління, виокремлення проблемних зон і напрямів підвищення ефективності управління; нормування показників із поділом їх на стимулятори та дестимулятори, а також методу інтегрального оцінювання на основі зваженого згортання нормованих значень – для побудови інтегрального показника ефективності управління; структурно-логічного моделювання – для формування структури організаційно-економічного забезпечення та послідовності взаємодії його складових; абстрактно-логічного методу – для формулювання авторського визначення, теоретичних узагальнень і висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства міського транспорту є важливою складовою міської інфраструктури, оскільки забезпечують переміщення населення, доступність робочих місць, закладів освіти, охорони здоров'я та інших об'єктів міської економіки. Специфіка їх діяльності полягає у поєднанні економічних і соціальних функцій, що безпосередньо впливає на характер управління та критерії оцінювання його ефективності. Результативність управління такими підприємствами не може визначатися виключно величиною фінансового результату, оскільки поряд з економічними результатами важливими є доступність транспортних послуг, регулярність

перевезень, безпека, якість обслуговування та забезпечення необхідного рівня транспортної мобільності населення [9].

Ефективність управління підприємствами міського транспорту формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать стан і структура рухомого складу, рівень використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, організація транспортного процесу, система планування і контролю, інформаційне забезпечення та якість управлінських рішень. Серед зовнішніх факторів визначальне значення мають зміни попиту на транспортні послуги, тарифна політика, обсяги та порядок бюджетного фінансування, стан міської транспортної інфраструктури, зміни вартості енергоресурсів і матеріалів, а також загальні соціально-економічні умови функціонування міста.

Взаємодія зазначених факторів зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності управління. При цьому доцільно розмежовувати результати діяльності підприємства та результати управлінської діяльності, оскільки зміна окремого економічного або виробничого показника не завжди є безпосереднім наслідком якості управління. Саме тому оцінювання має охоплювати не лише кінцеві економічні результати, а й організаційні, ресурсні, операційні та якісні характеристики управління.

З урахуванням визначеної специфіки пропонується здійснювати оцінювання ефективності управління підприємствами міського транспорту за системою взаємопов'язаних груп показників, наведених у табл. 1.

Сформована система показників дозволяє розглядати ефективність управління як багатокомпонентну характеристику, у якій економічні результати взаємопов'язані з організацією управління, використанням ресурсів, результативністю транспортної діяльності та якістю послуг. Такий підхід є особливо важливим для підприємств міського транспорту, діяльність яких значною мірою залежить від рішень органів місцевого самоврядування, регулювання тарифів і необхідності забезпечення соціально значущих перевезень.

Для забезпечення зіставності результатів окремі показники доцільно привести до порівняльного вигляду шляхом нормування. Показники, зростання яких характеризує підвищення ефективності, можуть розглядатися як стимулятори, а показники, збільшення яких свідчить про погіршення результату, - як дестимулятори. Це дозволяє врахувати різну спрямованість показників при формуванні узагальненої оцінки.

На основі нормованих значень та визначеної вагомості окремих показників може бути розрахований інтегральний показник ефективності управління:

$$I_{\text{еф}} = \sum_{i=1}^{n} w_i z_i, \qquad (1)$$

де *I*еф – інтегральний показник ефективності управління; z_i – нормоване значення *i*-го показника; w_i – його ваговий коефіцієнт; *n* – кількість показників.

При цьому вагові коефіцієнти мають визначатися з урахуванням значущості відповідних характеристик для функціонування підприємств міського транспорту. Застосування інтегрального підходу дає можливість не обмежувати оцінювання окремими фінансовими чи виробничими показниками, а визначати загальний рівень ефективності управління та внесок окремих її складових.

Водночас запропонований підхід має використовуватися не лише для отримання підсумкової оцінки. Його практичне значення полягає у можливості виявлення складових, за якими спостерігаються найсуттєвіші відхилення від бажаного рівня. Саме такі відхилення формують проблемні зони управління, які мають стати основою для визначення конкретних напрямів підвищення його ефективності.

Таким чином, результати оцінювання доцільно використовувати як вихідну основу для формування управлінських заходів за окремими напрямами: удосконалення організаційної структури, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансового забезпечення, розвитку інформаційно-аналітичної підтримки, удосконалення планування та контролю, а також підвищення якості управлінських рішень.

Визначення напрямів підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту має ґрунтуватися на комплексному врахуванні організаційних, економічних, ресурсних, операційних та інформаційних чинників [10]. Запропонований методичний підхід до оцінювання дає змогу розглядати

Таблиця 1

Система показників оцінювання ефективності управління підприємствами міського транспорту

Група показників	Основні показники	Характеристика управлінського аспекту
Організаційні	рівень централізації управління; чіткість розподілу функцій; оперативність прийняття рішень; ефективність планування та контролю	характеризують організацію управлінських процесів і узгодженість управлінських функцій
Операційні	обсяг перевезень; пасажирооборот; регулярність руху; продуктивність рухомого складу	відображають результативність організації транспортного процесу
Ресурсні	продуктивність праці; фондовіддача; коефіцієнт використання рухомого складу; рівень використання матеріальних ресурсів	характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу
Фінансово-економічні	доходи; витрати; собівартість перевезень; фінансовий результат; рівень покриття витрат	відображають економічні наслідки прийнятих управлінських рішень
Якісні	доступність; регулярність; надійність; безпека; комфортність транспортних послуг	характеризують відповідність результатів діяльності потребам споживачів
Інформаційно-аналітичні	оперативність отримання інформації; повнота та достовірність даних; рівень використання цифрових систем; якість аналітичного забезпечення	визначають інформаційну основу обґрунтування та своєчасності управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

ефективність управління не як окремий фінансовий або виробничий результат, а як сукупну характеристику функціонування системи управління. Відповідно, удосконалення управління має передбачати вплив на ті складові, які визначають обґрунтованість управлінських рішень, ефективність використання ресурсів та результативність діяльності підприємства.

З урахуванням специфіки підприємств міського транспорту основні проблемні зони та відповідні їм напрями підвищення ефективності управління систематизовано в табл. 2.

Наведені в табл. 2 напрями мають розглядатися не як сукупність відокремлених заходів, а як взаємопов'язані складові удосконалення системи управління. Зміна організаційної структури, наприклад, має супроводжуватися уточненням функцій і відповідальності управлінського персоналу, удосконаленням інформаційних потоків та відповідним коригуванням системи планування і контролю. У свою чергу, підвищення ефективності використання ресурсів потребує належного інформаційного забезпечення та економічного обґрунтування управлінських рішень.

Удосконалення організаційної структури управління передбачає раціональний розподіл управлінських функцій, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами підприємства [11]. Для підприємств міського транспорту це особливо важливо через необхідність узгодження транспортної, технічної, фінансової та адміністративної діяльності. Раціональна організація управління має забезпечувати скорочення дублювання функцій, підвищення оперативності прийняття рішень та чітке визначення відповідальних за досягнення встановлених результатів.

Підвищення ефективності використання ресурсів має бути спрямоване на забезпечення відповідності обсягу та структури ресурсів потребам транспортного процесу. Основна увага при цьому має приділятися використанню рухомого складу, трудових ресурсів, матеріалів та фінансових коштів. Управлінські рішення щодо розподілу ресурсів доцільно пов'язувати з очікуваними результатами діяльності, що дозволяє перейти від простого контролю витрат до управління ефективністю їх використання.

Удосконалення фінансового забезпечення передбачає підвищення обґрунтованості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Важливими інструментами тут є бюджетування, планування витрат, контроль їх виконання, аналіз структури доходів і витрат, а також визначення потреби у додатковому фінансуванні. Водночас фінансові рішення мають узгоджуватися з виробничими та організаційними цілями підприємства.

Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення спрямований на формування необхідної інформаційної основи управління. Оперативне отримання достовірної інформації про обсяги перевезень, витрати, використання рухомого складу, стан ресурсів та якість транспортних послуг створює передумови для своєчасного виявлення відхилень і коригування управлінських рішень. Тому цифрові інструменти доцільно розглядати передусім як засіб підвищення оперативності та обґрунтованості управління.

Удосконалення планування та контролю має забезпечувати взаємозв'язок між встановленими цілями, запланованими показниками, фактичними результатами та коригувальними заходами. Такий підхід

Таблиця 2

Проблемні зони та напрями підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту

Проблемна зона	Основні прояви	Напрям підвищення ефективності	Основні заходи
Організаційна	нечіткий розподіл функцій і повноважень; дублювання управлінських функцій; недостатня координація	удосконалення організаційної структури управління	уточнення функцій і повноважень; оптимізація рівнів управління; посилення координації між підрозділами
Ресурсна	недостатня ефективність використання рухомого складу, трудових і матеріальних ресурсів	підвищення ефективності використання ресурсів	оптимізація використання рухомого складу; планування потреби в ресурсах; контроль їх використання
Фінансово-економічна	високий рівень витрат; недостатність власних фінансових ресурсів; дисбаланс доходів і витрат	удосконалення фінансового забезпечення	бюджетування; контроль витрат; оптимізація структури фінансових ресурсів; пошук додаткових джерел фінансування
Інформаційно-аналітична	недостатня оперативність, повнота та якість інформації	розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення	автоматизація збору та обробки даних; інтеграція інформаційних систем; формування системи аналітичних показників
Планово-контрольна	недостатній зв'язок між плануванням, виконанням і контролем; несвоєчасне виявлення відхилень	удосконалення планування та контролю	встановлення показників результативності; регулярний моніторинг; аналіз відхилень; коригування планів
Прийняття управлінських рішень	недостатня обґрунтованість та оперативність управлінських рішень	підвищення якості управлінських рішень	використання аналітичної інформації; оцінювання альтернатив; урахування ризиків та ресурсних обмежень
Адаптаційна	недостатня швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища	адаптація управління до змін зовнішнього середовища	моніторинг зовнішніх факторів; сценарне планування; оперативне коригування управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

дозволяє сформувати безперервний цикл управління, у якому результати контролю використовуються для уточнення подальших планових рішень.

Підвищення якості управлінських рішень передбачає використання комплексної інформації про внутрішній стан підприємства та зміни зовнішнього середовища. При цьому під час прийняття рішень необхідно враховувати не лише очікуваний економічний результат, а й наявні ресурси, ризики, обмеження та можливі наслідки для якості транспортного обслуговування.

Отже, визначені напрями охоплюють основні складові управління підприємствами міського транспорту та створюють передумови для їх узгодженого вдосконалення. Організаційні заходи визначають порядок реалізації управлінських функцій, економічні - забезпечують раціональне використання ресурсів і фінансових можливостей, а інформаційно-аналітичні - формують основу для обґрунтування управлінських рішень. Їх поєднання дозволяє перейти від окремих заходів щодо підвищення ефективності до формування цілісної системи організаційно-економічного забезпечення управління.

Підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту потребує не лише визначення окремих напрямів удосконалення, а й формування цілісної системи їх організаційного та економічного забезпечення [12]. Така система має забезпечувати узгодженість управлінських функцій, раціональне використання ресурсів, інформаційну підтримку прийняття рішень та орієнтацію управлінської діяльності на досягнення визначених результатів.

У межах дослідження організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту пропонується визначати як цілісну систему взаємопов'язаних організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних засобів, методів і інструментів, спрямованих на узгодження цілей підприємства, організацію управлінських процесів, обґрунтування, реалізацію та коригування управлінських рішень, забезпечення ефективного використання наявних ресурсів і контролю досягнутих результатів. Така система передбачає взаємодію організаційних та економічних складових управління, інформаційно-аналітичну підтримку прийняття рішень і постійне врахування результатів їх реалізації для подальшого вдосконалення управління підприємством.

Запропоноване визначення акцентує увагу на взаємозв'язку організаційних та економічних складових, оскільки окреме використання відповідних інструментів не забезпечує необхідної результативності управління. Організаційна складова визначає порядок здійснення управлінських функцій, розподіл повноважень і відповідальності, взаємодію структурних підрозділів та організацію планування і контролю. Економічна складова забезпечує обґрунтування ресурсних потреб, управління витратами, доходами та фінансовими ресурсами, а також оцінювання економічних результатів прийнятих рішень. Інформаційно-аналітична складова забезпечує необхідною інформацією процес підготовки, прийняття та коригування управлінських рішень.

З урахуванням визначених у попередньому розділі напрямів доцільно сформувати структуру організаційно-економічного забезпечення, яка поєднує цільові, організаційні, економічні та інформаційно-аналітичні компоненти. Її основні складові наведено в табл. 3.

Важливим елементом запропонованого забезпечення є послідовність взаємодії його складових. Визначення цілей підвищення ефективності має передувати вибору відповідних організаційних та економічних інструментів. На основі інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюється оцінювання наявних ресурсів, можливих альтернатив і ризиків, після чого формуються управлінські рішення та визначаються необхідні ресурси для їх реалізації. Отримані результати підлягають оцінюванню, а виявлені відхилення використовуються для коригування подальших управлінських рішень.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення має функціонувати як циклічна система, у якій результати управлінських рішень не завершують процес управління, а формують інформаційну основу для його подальшого вдосконалення. Це забезпечує взаємозв'язок між цілями підприємства, управлінськими рішеннями, ресурсами, результатами та наступними управлінськими діями.

Такий підхід забезпечує комплексність управління та створює передумови для узгодження організаційних і економічних рішень, що є необхідною умовою підви-

Таблиця 3

Складові організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту

Складова	Основний зміст	Основні інструменти
Цільова	визначення цілей та очікуваних результатів підвищення ефективності управління	цільові показники; критерії результативності; пріоритети розвитку
Організаційна	формування раціональної структури управління та розподіл функцій, повноважень і відповідальності	організаційна структура; регламенти; розподіл повноважень; планування; контроль
Економічна	забезпечення раціонального використання ресурсів та фінансових можливостей підприємства	бюджетування; управління витратами; планування ресурсів; аналіз доходів і витрат
Інформаційно-аналітична	формування інформаційної основи для обґрунтування управлінських рішень	інформаційні системи; моніторинг; аналіз показників; цифрові інструменти
Ресурсна	забезпечення реалізації управлінських рішень необхідними ресурсами	трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси
Результативна	визначення результатів реалізації управлінських рішень та їх відповідності встановленим цілям	система показників; оцінювання результатів; аналіз відхилень; коригувальні заходи

Джерело: сформовано автором

щення ефективності управління підприємствами міського транспорту. Водночас поєднання організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних складових дозволяє забезпечити взаємозв'язок між визначеними цілями підприємства, наявними ресурсами, управлінськими рішеннями та результатами їх реалізації. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, своєчасному виявленню відхилень від запланованих результатів і формуванню відповідних коригувальних заходів. У результаті організаційно-економічне забезпечення набуває системного характеру та орієнтується не лише на досягнення окремих економічних показників, а й на підвищення загальної результативності управління та якості функціонування підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту має ґрунтуватися на комплексному врахуванні організаційних, ресурсних, фінансово-економічних, інформаційно-аналітичних та адаптаційних чинників. Сформовано методичний підхід до оцінювання ефективності управління на основі системи взаємопов'язаних показників, що дозволяє визначати проблемні складові управління та обґрунтовувати напрями його вдосконалення. Визначено основні напрями підвищення ефективності управління та сформовано організаційно-економічне забезпечення, яке передбачає взаємодію організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних складових, ресурсів і результатів управлінської діяльності. Встановлено, що комплексне поєднання зазначених складових створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та результативності функціонування підприємств міського транспорту.

Перспективи подальших досліджень. Перспективою подальших досліджень є побудова організаційно-економічного механізму підвищення ефективності управління підприємствами міського транспорту на основі сформованого організаційно-економічного забезпечення з визначенням послідовності управлінських дій, інструментів впливу та взаємозв'язку між управлінськими рішеннями і результатами їх реалізації.

Бібліографічний список:

1. Daraio C., Diana M., Di Costa F., Leporelli C., Matteucci G., Nastasi A. Efficiency and effectiveness in the urban public transport sector: a critical review with directions for future research. *European Journal of Operational Research*. 2016. Vol. 248, No. 1. P. 1–20. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.059

2. Nagornyy Y. V., Ivanov I. E. Structure of passenger transport service utility for population. *Science and Transport Progress*. 2021. No. 2(92). P. 5–16. DOI: https://doi.org/10.15802/stp2021/237286

3. Fitzová H., Matulová M. Comparison of urban public transport systems in the Czech Republic and Slovakia: Factors underpinning efficiency. *Research in Transportation Economics*. 2020. Vol. 81. Art. 100824.

4. Campos-Alba C. M., Prior D., Pérez-López G. Long-term cost efficiency of alternative management forms for urban public transport from the public sector perspective. *Transport Policy*. 2020. Vol. 88. P. 16–23.

5. Никифорак І. І. Аналіз ефективності надання транспортних послуг у системі управління підприємств міського електротранспорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 60–65.

6. Петрова І. Л., Свєшнікова К. О., Свєшніков П. О. Інноваційні фактори економічної ефективності муніципальної транспортної системи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-114

7. Постніков В. С. Сучасні проблеми та перспективи розвитку систем міського транспорту. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 2. С. 64–70.

8. Сімкова Т. О. Управління розвитком автотранспортних підприємств у сучасних умовах міської мобільності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 1. С. 137–147.

9. Доброва Н. В., Осипова М. М., Нечепуренко М. С. Напрями удосконалення діяльності міського електротранспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 58–64.

10. Легкий С. А. Обґрунтування напрямків маркетингових досліджень при встановленні тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 142–147.

11. Приймак В. Розвиток громадського транспорту України в контексті Національної транспортної стратегії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25

12. Фердман Г. П. Проблеми та перспективи розвитку транспортної системи України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2(78). С. 93–97.

References:

1. Daraio, C., Diana, M., Di Costa, F., Leporelli, C., Matteucci, G., & Nastasi, A. (2016). Efficiency and effectiveness in the urban public transport sector: A critical review with directions for future research. *European Journal of Operational Research*, vol. 248, no. 1, pp. 1–20. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.059

2. Nagornyy, Y. V., & Ivanov, I. E. (2021). Structure of passenger transport service utility for population. *Science and Transport Progress*, no. 2(92), pp. 5–16. DOI: https://doi.org/10.15802/stp2021/237286

3. Fitzová, H., & Matulová, M. (2020). Comparison of urban public transport systems in the Czech Republic and Slovakia: Factors underpinning efficiency. *Research in Transportation Economics*, vol. 81, art. 100824.

4. Campos-Alba, C. M., Prior, D., & Pérez-López, G. (2020). Long-term cost efficiency of alternative management forms for urban public transport from the public sector perspective. *Transport Policy*, vol. 88, pp. 16–23.

5. Nykyforak, I. I. (2017). Analiz efektyvnosti nadannia transportnykh posluh u systemi upravlinnia pidpryiemstv miskoho elektrotransportu [Analysis of the efficiency of transport service provision in the management system of urban electric transport enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12, pp. 60–65.

6. Petrova, I. L., Svieshnikova, K. O., & Svieshnikov, P. O. (2024). Innovatsiini faktory ekonomichnoi efektyvnosti munitsypalnoi transportnoi systemy [Innovative factors of the economic efficiency of the municipal transport system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, is. 64. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4310

7. Postnikov, V. S. (2018). Suchasni problemy ta perspektyvy rozvytku system miskoho transportu [Modern problems and prospects for the development of urban transport systems]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 28, no. 2, pp. 64–70.

8. Simkova, T. O. (2025). Upravlinnia rozvytkom avtotransportnykh pidpryiemstv u suchasnykh umovakh miskoi mobilnosti [Managing the development of motor transport enterprises in modern conditions of urban mobility]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky*, no. 1, pp. 137–147.

9. Dobrova, N. V., Osypova, M. M., & Nechepurenko, M. S. (2017). Napriamy udoskonalennia diialnosti miskoho elektrotransportu [Directions for improving the activity of urban electric transport]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, is. 14, pp. 58–64.

10. Lehkyi, S. A. (2013). Obgruntuvannia napriamkiv marketynhovykh doslidzhen pry vstanovlenni taryfiv na perevezennia pasazhyriv avtomobilnym transportom [Substantiation of marketing research directions when setting tariffs for passenger transportation by road]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, is. 22, pp. 142–147.

11. Pryimak, V. (2024). Rozvytok hromadskoho transportu Ukrainy v konteksti Natsionalnoi transportnoi stratehii [Development of public transport of Ukraine in the context of the National Transport Strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25

12. Ferdman, H. P. (2019). Problemy ta perspektyvy rozvytku transportnoi systemy Ukrainy [Problems and prospects for the development of the transport system of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 2(78), pp. 93–97.

Дата надходження статті: 12.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 657:004.9:334.722
JEL M13, M41, O33
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-10

Ізмайлов Я.О.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4853-205X
Yaroslav Izmailov
State Tax University

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

Скорик М.О.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3291-706X
Maryna Skoryk
State Tax University

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF SMALL BUSINESS ENTITIES: ORGANIZATIONAL PRINCIPLES AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Анотація. *Дослідження зумовлене необхідністю вдосконалення організаційних засад обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва та підвищення якості інформаційної підтримки управлінських рішень. Розглянуто теоретичні засади формування обліково-аналітичного забезпечення, уточнено його зміст і визначено функціональне призначення основних складових. Обґрунтовано необхідність узгодження облікової, податкової та аналітичної інформації з масштабами діяльності, ресурсними можливостями й інформаційними потребами малого підприємства. Розроблено структурно-функціональну модель обліково-аналітичного забезпечення, що відображає взаємозв'язок формування інформації, планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень. Систематизовано основні напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення, зокрема організаційно-методичний, аналітичний, кадрово-компетентнісний, інформаційно-технологічний та управлінсько-контрольний. Обґрунтовано доцільність адаптації обліково-аналітичних процедур до специфіки діяльності й потреб управління конкретного підприємства. Практичне застосування запропонованих підходів сприятиме підвищенню своєчасності та релевантності інформації, посиленню контролю за використанням ресурсів і фінансовими результатами та обґрунтованості управлінських рішень.*

Ключові слова: *обліково-аналітичне забезпечення, суб'єкти малого підприємництва, бухгалтерський облік, податкова інформація, економічний аналіз, управлінські рішення, організація обліку.*

Abstract. Introduction. *Small business entities need accounting and analytical support that reflects their operating conditions, limited resources and management information needs. The challenge is to coordinate accounting, tax and analytical procedures so that the information generated is reliable, timely and useful for managerial decisions.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to clarify the concept and organizational principles of accounting and analytical support for small business entities, identify the functions of its main components, and substantiate practical directions for improving their coordination.* ***Methods.*** *The study uses analysis and comparison to examine scholarly approaches to the nature and structure of accounting and analytical support. Systematization and generalization are applied to identify its components and their functions. The systems approach is used to explain the relationships among accounting data, information prepared for taxation purposes, analytical procedures, planning and control. The abstract-logical method supports the formulation of the definition, organizational principles and improvement directions.* ***Results.*** *Accounting and analytical support is defined as an organized set of interrelated accounting, tax and analytical procedures, information resources and methods of their use aimed at generating reliable, timely and relevant information for managing an enterprise's business activities. The definition emphasizes both the information produced and the organization of processes through which data are collected, processed and applied. Three interrelated components are identi-*

© Ізмайлов Я.О., Колісник О.П., Скорик М.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

fied: accounting, tax and analytical. Their coordination is necessary, while differences between accounting and tax rules must be preserved when indicators are calculated and interpreted. A structural and functional model is developed to represent the relationships between information generation, analysis, planning, control and managerial decision-making. Five directions for improvement are systematized: organizational and methodological; analytical; personnel and competency-related; information technology; and management and control. The study also substantiates adapting analytical procedures to the scale of operations, available resources and the information needs of each enterprise. These proposals provide an organizational basis for arranging accounting and analytical support without requiring every small enterprise to establish a separate analytical unit or introduce an excessively complex management reporting system. ***Conclusion.*** *The organization of accounting and analytical support for small business entities should be based on coordinated accounting, tax and analytical components and on a clear relationship between information preparation and its use in management. The proposed model and five improvement directions can help enterprises organize information flows, assess deviations from planned or previous results, and strengthen the basis for managerial decisions. In practical terms, analytical procedures should be selected according to the enterprise's size, transaction complexity, financial capacity and staffing arrangements. Further research should develop methodological recommendations for selecting analytical indicators and evaluating the effectiveness of accounting and analytical support in small enterprises.*

Keywords: *accounting and analytical support, small business entities, accounting, tax information, economic analysis, managerial decision-making, accounting organization.*

Постановка проблеми. Діяльність суб'єктів малого підприємництва відбувається за умов необхідності оперативного реагування на зміни господарського середовища, раціонального використання ресурсів і підтримання належного рівня фінансової стійкості. За таких обставин зростає значення інформації, на основі якої власники та керівники оцінюють результати діяльності, контролюють витрати, аналізують виконання фінансових зобов'язань і визначають подальші управлінські дії. Важливим джерелом формування такої інформації є обліково-аналітичне забезпечення, організація якого має відповідати специфіці малого підприємства, його масштабам діяльності та інформаційним потребам управління.

Проблематика формування обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва пов'язана з необхідністю поєднання належної організації бухгалтерського й податкового обліку з аналітичним опрацюванням даних про господарські процеси. Важливого значення набувають вибір доцільної форми організації облікової роботи, визначення складу інформаційних показників, забезпечення взаємозв'язку між обліковими даними та результатами аналізу, а також формування інформації, необхідної для оцінювання фінансового стану й результативності діяльності. Водночас обмеженість кадрових, фінансових та організаційних ресурсів зумовлює потребу в такій побудові відповідної системи, яка не створюватиме надмірного навантаження на підприємство й водночас забезпечуватиме достатність інформації для прийняття рішень.

Окремою проблемою залишається співвідношення інформації, сформованої для виконання облікових і звітних вимог, та відомостей, необхідних для внутрішнього управління. Дані бухгалтерського обліку становлять основу для визначення фінансових результатів і відображення майнового стану підприємства, однак для поглибленого оцінювання діяльності вони потребують додаткового групування, зіставлення та інтерпретації. Відсутність належної організації аналітичної складової може обмежувати можливості керівництва щодо визначення причин зміни витрат і доходів, оцінювання ефективності використання ресурсів, контролю грошових потоків та своєчасного виявлення потенційних ризиків.

Отже, актуальним є дослідження організаційних засад обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва як взаємопов'язаної системи формування, опрацювання й використання економічної інформації. Особливої уваги потребує обґрунтування взаємодії облікової, податкової та аналітичної складових, визначення їх функціонального призначення й установлення підходів до формування інформаційних потоків відповідно до масштабів діяльності та управлінських потреб підприємства. Розв'язання зазначених питань сприятиме розвитку організаційно-методичних засад обліково-аналітичного забезпечення та підвищенню його практичної цінності для управління суб'єктами малого підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва розглядається у працях вітчизняних науковців за декількома взаємопов'язаними напрямами: організація бухгалтерського обліку, підвищення інформативності облікових даних, розвиток аналітичного забезпечення управління, а також удосконалення облікових і податкових процедур. Зокрема, Л.В. Джулій, С.І. Гребінська та В.С. Ченаш [2] досліджують особливості бухгалтерського обліку й оподаткування малих підприємств. О.Г. Дроздова [3] розглядає організацію обліку на підприємствах малого бізнесу з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Ці дослідження дають змогу врахувати організаційні та нормативні передумови формування облікової складової інформаційного забезпечення малого підприємства.

Важливе значення для розвитку теоретичних положень обліково-аналітичного забезпечення має дисертаційне дослідження Г.Л. Лоскоріх [5], присвячене підприємствам сфери інформаційних технологій. У роботі розглянуто питання організації обліку, формування управлінської інформації та забезпечення потреб управління. Попри галузеву спрямованість дослідження, окремі його теоретико-методичні положення можуть бути використані для обґрунтування загальних підходів до побудови обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва.

Особливості розвитку бухгалтерського обліку й оподаткування малого бізнесу висвітлено також у працях В.В. Малікова, М.В. Плекан та О.Ю. Йолтуховської [6], які аналізують сучасні тенденції відповідної сфери. Н. Овчарова, Т. Мартиненко та Ю. Самотой [9] досліджують напрями посилення інформаційної ролі обліку суб'єктів малого бізнесу й обґрунтовують значення управлінського обліку для підвищення якості інформаційного забезпечення керівництва. Зазначений напрям є важливим для визначення можливостей використання облікових даних не лише для формування

звітності, а й для аналізу діяльності та підготовки управлінських рішень.

Питання сучасного стану бухгалтерського обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва досліджує В.В. Ратинський [12], де розглядає перспективи розвитку бухгалтерського обліку й аналізу в малому бізнесі, акцентуючи увагу на необхідності формування інформаційної основи для внутрішнього управління. Сукупність зазначених наукових підходів засвідчує важливість узгодження облікових процедур із потребами аналізу результатів господарської діяльності та оцінювання ефективності використання ресурсів.

Безпосередньо сутність і структуру обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницькою діяльністю досліджує Н.С. Сікач [13]. Автор розглядає системний і процесний підходи до трактування цього поняття, визначає роль обліку, аналізу й аудиту у формуванні інформації для прийняття управлінських рішень та виокремлює чинники, що впливають на організацію відповідного забезпечення. Такі положення створюють теоретичне підґрунтя для визначення функціональних зв'язків між складовими обліково-аналітичного забезпечення малого підприємства.

Перспективи розвитку системи обліку й оподаткування на малих підприємствах розглядають В. Уманська, А. Ткаченко та Є. Манзенко [15]. Їхні напрацювання дають змогу врахувати необхідність адаптації облікових процедур до умов діяльності малого бізнесу. Окремий напрям становлять дослідження цифрових перетворень облікової системи. Ю.І. Мискін, В.М. Краєвський та В.І. Скорик [7] аналізують діджиталізацію обліку на малих підприємствах як напрям удосконалення облікових процесів. Водночас цифрові інструменти доцільно розглядати в контексті нашого дослідження як можливий засіб підвищення оперативності опрацювання даних, а не як визначальну складову сутності обліково-аналітичного забезпечення.

Отже, наукові праці висвітлюють організаційні особливості бухгалтерського обліку малого бізнесу, його інформаційне призначення, взаємозв'язок з оподаткуванням, аналітичні потреби управління та можливості вдосконалення облікових процесів. Водночас потребує подальшого опрацювання питання комплексного узгодження облікової, податкової й аналітичної складових у межах єдиної системи, побудованої з урахуванням масштабів діяльності, ресурсних можливостей та інформаційних потреб конкретного суб'єкта малого підприємництва. Це зумовлює необхідність обґрунтування структурно-функціонального підходу до організації обліково-аналітичного забезпечення, орієнтованого на послідовне перетворення даних про господарські операції на інформацію для прийняття управлінських рішень.

Мета статті полягає в поглибленні теоретичних положень і розвитку організаційних засад обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва, визначенні функціонального призначення його основних складових та обґрунтуванні підходу до їх взаємодії з урахуванням масштабів господарської діяльності, ресурсних можливостей та інформаційних потреб управління

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу та порівняння для вивчення наукових підходів до визначення сутності й структури обліково-аналітичного забезпечення; систематизації та узагальнення – для виокремлення його основних складових і визначення їх функціонального призначення; системний підхід – для обґрунтування взаємозв'язку облікової, податкової та аналітичної інформації в управлінні суб'єктом малого підприємництва; абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних положень і обґрунтування організаційних напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення відповідно до потреб малого бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва потребує передусім визначення його змісту, функціонального призначення та місця в системі управління підприємством. У науковій літературі обліково-аналітичне забезпечення розглядається з різних позицій: як сукупність інформаційних ресурсів, як система взаємопов'язаних облікових та аналітичних процедур, а також як процес формування й використання інформації для обґрунтування управлінських рішень. Кожен із цих підходів розкриває окремий аспект досліджуваного поняття, проте для потреб малого підприємництва важливо враховувати їх у взаємозв'язку.

Зокрема, трактування обліково-аналітичного забезпечення як сукупності інформаційних ресурсів акцентує увагу на даних, необхідних користувачам для оцінювання діяльності підприємства. Системний підхід дає змогу розглядати облікові та аналітичні процедури як взаємопов'язані елементи єдиного інформаційного середовища. Процесний підхід, своєю чергою, відображає послідовність формування, опрацювання, узагальнення та використання інформації. Теоретичне значення цих підходів простежується в дослідженні Г.Л. Лоскоріх [5], присвяченому обліково-аналітичному забезпеченню діяльності підприємств сфери ІТ, а також у праці Н.С. Сікач [13], у якій розглянуто сутність і структуру відповідного забезпечення в системі управління підприємницькою діяльністю.

З огляду на потреби суб'єктів малого підприємництва обліково-аналітичне забезпечення (далі ОАЗ) доцільно визначати як організовану сукупність взаємопов'язаних облікових, податкових та аналітичних процедур, інформаційних ресурсів і способів їх використання, спрямованих на формування достовірної, своєчасної та релевантної інформації для управління господарською діяльністю підприємства. Запропоноване визначення відображає як інформаційну, так і організаційну складові обліково-аналітичного забезпечення.

Специфіка обліково-аналітичного забезпечення в малому підприємництві зумовлена чисельністю персоналу, складністю господарських операцій, фінансовими можливостями підприємства та способом залучення фахівців. За цих умов його функціонування не обов'язково передбачає створення окремого аналітичного підрозділу або запровадження складної системи управлінської звітності. Відповідні функції можуть розподілятися між керівником, працівником бухгалтерської служби та залученим зовнішнім фахівцем. Отже, визначальним є не формальне закріплення функцій за окремими підрозділами, а їх узгоджене виконання з урахуванням інформаційних потреб управління.

У структурі обліково-аналітичного забезпечення суб'єкта малого підприємництва доцільно виокремити

три взаємопов'язані складові: облікову, податкову та аналітичну. Облікова складова забезпечує документальне оформлення, систематизацію та узагальнення інформації про господарські операції відповідно до застосовних нормативних вимог. Податкова складова охоплює формування й опрацювання даних, необхідних для визначення податкових зобов'язань, ведення відповідних розрахунків і виконання вимог податкового законодавства. Аналітична складова передбачає дослідження сформованих даних, розрахунок показників, зіставлення фактичних результатів із запланованими або досягнутими в попередніх періодах значеннями та підготовку висновків для обґрунтування управлінських рішень.

Виокремлення податкової складової в запропонованій структурі має організаційний характер і не означає, що бухгалтерський та податковий облік є тотожними процесами. Їхній взаємозв'язок полягає у використанні частково спільних первинних даних за наявності відмінностей у правилах визнання, групування та визначення окремих показників. Тому під час формування обліково-аналітичного забезпечення важливо узгоджувати відповідні інформаційні потоки, не ототожнюючи показники, розраховані за різними правилами.

З урахуванням визначених особливостей обліково-аналітичне забезпечення суб'єкта малого підприємництва доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних процесів формування облікових даних і даних для цілей оподаткування, їх аналітичного опрацювання, планування та контролю. Результати аналізу використовуються для оцінювання відхилень фактичних показників від запланованих, уточнення планів і підготовки управлінських рішень, а результати контролю – для коригування подальших дій.

Відповідно, структурно-функціональна побудова обліково-аналітичного забезпечення має відображати взаємозв'язки між формуванням інформації, її аналітичним опрацюванням, плануванням і контролем. Авторське бачення такої взаємодії представлено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, центральне місце в запропонованій моделі посідає обліково-аналітичне забезпечення суб'єкта малого підприємництва, яке забезпечує інформаційний зв'язок між обліковими процедурами та основними функціями управління. Інформаційну основу моделі становлять дані бухгалтерського й податкового обліку, які після систематизації та перевірки використовуються для аналізу результатів діяльності й виявлення відхилень від установлених орієнтирів.

Важливою особливістю моделі є двосторонній характер взаємодії обліково-аналітичного забезпечення з плануванням і контролем. З одного боку, планові показники та визначені управлінські цілі формують вимоги до складу інформації, яку необхідно збирати й опрацьовувати. З іншого боку, результати аналізу дають змогу уточнювати плани, переглядати пріоритети використання ресурсів і коригувати управлінські рішення. Контрольна складова забезпечує виявлення відхилень фактичних показників від запланованих значень, з'ясування причин їх виникнення та оцінювання наслідків для діяльності підприємства.

Результатом функціонування запропонованої моделі є формування інформаційної основи для прийняття рішень щодо використання ресурсів, управління доходами й витратами та підтримання належного рівня платоспроможності. При цьому конкретний склад аналітичних показників має визначатися з урахуванням масштабів діяльності, характеру господарських операцій і потреб керівництва. Для малого підприємства це дає змогу уникнути надмірного ускладнення обліково-аналітичних процедур, зберігаючи їхню практичну цінність для управління.

Отже, запропонована структурно-функціональна модель відображає обліково-аналітичне забезпечення як систему взаємопов'язаних процесів формування, опрацювання та використання інформації в управлінні підприємством. Облікова складова забезпечує систематизацію даних про господарські операції, податкова – формування інформації, необхідної для визначення податкових зобов'язань, а аналітична – опрацювання відповідних даних для оцінювання фінансового стану, контролю витрат, визначення причин зміни доходів і витрат, аналізу грошових потоків та обґрунтування управлінських рішень. При цьому

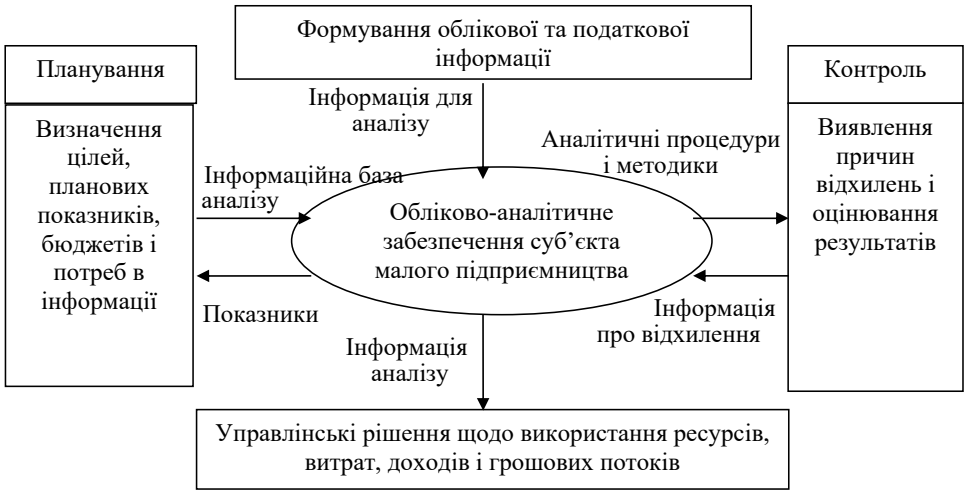


Рис. 1. Структурно-функціональна модель обліково-аналітичного забезпечення суб'єкта малого підприємництва

Джерело: сформовано авторами

використання даних для аналізу має враховувати призначення показників і правила їх формування.

Водночас ефективність обліково-аналітичного забезпечення визначається не лише наявністю окремих складових, а й організацією їх взаємодії. Якщо інформація накопичується без урахування потреб управління, її практична цінність може бути обмеженою навіть за умови належного документального оформлення операцій. Відповідно, під час побудови системи ОАЗ необхідно визначити, які саме управлінські питання має розв'язувати підприємство, які дані для цього потрібні, з якою періодичністю вони мають формуватися та хто відповідатиме за їх підготовку й використання.

Для суб'єктів малого підприємництва важливою є відповідність змісту аналітичної інформації масштабам і характеру діяльності. Наприклад, для підприємства з невеликою кількістю типових операцій достатнім може бути регулярний контроль доходів, витрат, залишків коштів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Якщо підприємство здійснює декілька видів діяльності, має значну кількість контрагентів або працює з різними товарними групами, доцільним стає деталізованіший аналіз прибутковості, структури витрат, оборотності запасів і строків розрахунків. Отже, набір аналітичних показників має визначатися не формальним прагненням розширити звітність, а конкретними інформаційними потребами керівництва.

Практичне застосування запропонованої структурно-функціональної моделі потребує визначення напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення з урахуванням особливостей діяльності суб'єктів малого підприємництва. Таке вдосконалення не слід обмежувати автоматизацією облікових операцій або розширенням звітності, оскільки воно також передбачає раціональну організацію облікової роботи та використання результатів аналізу в управлінні.

З огляду на це доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення малого підприємництва: організаційно-методичний, аналітичний, кадрово-компетентнісний, інформаційно-технологічний та управлінсько-контрольний. Їх реалізація має бути спрямована на узгодження облікової, податкової й аналітичної інформації з потребами управління, а також на підвищення практичної цінності результатів її опрацювання. Зміст зазначених напрямів та очікувані результати їх реалізації узагальнено на рис. 2.

Як відображено на рис. 2, удосконалення обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва передбачає комплексне поєднання організаційних, методичних, аналітичних, кадрових, технологічних і контрольних заходів. Їх взаємозв'язок зумовлений тим, що якість управлінської інформації залежить не лише від правильності відображення господарських операцій, а й від організації її формування, своєчасності опрацювання, належного аналітичного супроводу та використання під час прийняття рішень.

Організаційно-методичний напрям передбачає вибір форми організації обліку відповідно до масштабів і складності діяльності підприємства, розподіл облікових та аналітичних функцій, регламентацію документообігу й визначення строків підготовки інформації. Його реалізація має забезпечувати послідовність облікових процедур і їх узгодженість з інформаційними потребами керівництва. Для малого підприємства особливо важливо, щоб організаційна модель відповідала наявним ресурсам і не створювала невиправданого адміністративного навантаження.

Аналітичний напрям орієнтований на визначення системи показників, необхідних для оцінювання результатів господарської діяльності. Залежно від характеру операцій і потреб управління доцільно аналізувати динаміку доходів і витрат, фінансові результати, рух грошових коштів, платоспроможність та причини відхилень від запланованих значень. Важливим завданням є не лише розрахунок відповідних показників, а й пояснення змін, виявлення проблемних ділянок і визначення можливих резервів підвищення ефективності діяльності.

Кадрово-компетентнісний напрям пов'язаний із визначенням відповідальних за формування, перевірку та аналітичне опрацювання інформації, розвитком відповідних професійних компетентностей і раціональним поєднанням внутрішніх та зовнішніх фахівців. Такий підхід дає змогу враховувати організаційні можливості малого підприємства, не вимагаючи обов'язкового створення окремого аналітичного підрозділу. Водночас необхідно чітко визначити відповідальність за достовірність даних і своєчасність їх передавання користувачам.

Інформаційно-технологічний напрям передбачає застосування засобів автоматизації для виконання повторюваних облікових операцій, використання електронного документообігу та забезпечення узгодженості даних, що застосовуються для облікових і аналітичних цілей. Вибір технологічних рішень має здійснюватися з урахуванням обсягу господарських операцій, складності інформаційних потреб і фінансових можливостей підприємства. При цьому автоматизація повинна супроводжуватися перевіркою якості даних та належним контролем доступу до інформації.

Управлінсько-контрольний напрям передбачає визначення планових і контрольних показників, регулярне відстеження витрат, розрахунків із контрагентами та руху коштів, виявлення потенційних ризиків і використання результатів аналізу для коригування управлінських рішень. Його значення полягає в забезпеченні зворотного зв'язку між фактичними результатами діяльності та подальшим плануванням. Завдяки цьому обліково-аналітична інформація може використовуватися не лише для оцінювання вже здійснених операцій, а й для своєчасного реагування на зміни в діяльності підприємства.

Очікуваним результатом реалізації зазначених напрямів є підвищення якості та своєчасності інформації, раціоналізація витрат на виконання обліково-аналітичних процедур, посилення контролю за використанням ресурсів і фінансовими результатами, а також підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Водночас ефект від удосконалення ОАЗ залежатиме від узгодженості обраних заходів і відповідності їх конкретним умовам діяльності підприємства. Тому запропоновані напрями доцільно застосовувати не як універсальний набір обов'язкових процедур, а як основу для формування організаційної моделі, адаптованої до масштабів діяльності, ресурсних можливостей та інформаційних потреб конкретного суб'єкта малого підприємництва.



Рис. 2. Напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва

Джерело: сформовано авторами

Висновки. У статті розглянуто теоретико-організаційні засади формування обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва та визначено його значення для інформаційної підтримки управління господарською діяльністю. Обґрунтовано, що результативність ОАЗ залежить не лише від належної організації бухгалтерського обліку, а й від взаємозв'язку облікових, податкових та аналітичних процедур, спрямованих на формування інформації відповідно до потреб управління.

Уточнено зміст обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів малого підприємництва як організованої сукупності взаємопов'язаних облікових, податкових та аналітичних процедур, інформаційних ресурсів і способів їх використання, що забезпечують формування достовірної, своєчасної та релевантної інформації для управління підприємством. Такий підхід передбачає перехід від переважно реєстраційного використання облікових даних до їх систематичного аналітичного опрацювання та застосування під час обґрунтування управлінських рішень.

Розроблено структурно-функціональну модель обліково-аналітичного забезпечення суб'єкта малого підприємництва, яка відображає взаємозв'язок формування облікової та податкової інформації з плануванням, аналітичним опрацюванням даних, контролем і прийняттям управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність організації ОАЗ з урахуванням масштабів господарської діяльності, складності операцій, ресурсних можливостей та інформаційних потреб керівництва. Це дає змогу узгоджувати зміст аналітичної роботи з реальними умовами функціонування підприємства та уникати невиправданого ускладнення обліково-аналітичних процедур.

Систематизовано основні напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення малого підприємництва, серед яких виокремлено організаційно-методичний, аналітичний, кадрово-компетентнісний, інформаційно-технологічний та управлінсько-контрольний. Їх реалізація передбачає вдосконалення організації облікової роботи, визначення необхідних аналітичних показників, раціональний розподіл функцій і відповідальності, застосування відповідних технологічних засобів та використання результатів аналізу в процесі управління. Очікуваними результатами є підвищення якості й своєчасності інформації, посилення контролю за використанням ресурсів і фінансовими результатами та зростання обґрунтованості управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих моделей і напрямів під час організації обліково-аналітичних процесів на малих підприємствах. Водночас конкретний склад процедур, показників і засобів опрацювання інформації має визначатися з урахуванням виду діяльності підприємства, обсягу господарських операцій, наявних ресурсів та управлінських потреб.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних рекомендацій щодо добору системи аналітичних показників для суб'єктів малого підприємництва різних видів діяльності, визначенням критеріїв оцінювання результативності обліково-аналітичного забезпечення та апробацією запропонованих моделей на практичних даних підприємств. Це сприятиме уточненню умов їх застосування та формуванню практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення управління малим бізнесом.

Конфлікт інтересів. Скорик М.О. є членом редакційної колегії. З метою забезпечення неупередженості редакційного процесу вона не брала участі у рецензуванні, редакційному розгляді та прийнятті рішення щодо публікації цієї статті. Стаття пройшла незалежне подвійне сліпе рецензування відповідно до редакційної політики журналу.

Бібліографічний список:

1. Годнюк І., Забчук В. Цифровізація облікових процесів у малих підприємствах: сучасні ІТ-рішення та їх ефективність. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 239–249. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.239

2. Джулій Л.В., Гребінська С.І., Ченаш В.С. Особливості бухгалтерського обліку та оподаткування малих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-164

3. Дроздова О. Г. Особливості організації обліку на підприємствах малого бізнесу в Україні. *Modern Problems of Science, Education and Society: The 6th International Scientific and Practical Conference*. Kyiv, August 14–16, 2023. С. 457–463. URL: https://Sci-Conf.com.ua

4. Краєвський В.М., Мегедь Т.Г., Івасюк О.І. Діджиталізація обліково-аналітичного забезпечення управління боргови розрахунками у суб'єктів малого підприємництва. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 49–53. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-8

5. Лоскоріх Г.Л. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємств сфери ІТ : дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування». Житомир, 2021. 224 с. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/9022

6. Маліков В.В., Плекан М.В., Йолтуховська О.Ю. Сучасні тенденції у сфері обліку і оподаткування на малих підприємствах. *Наукові перспективи*. 2024. № 1 (43). С. 484–495. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-484-495

7. Мискін Ю.І., Краєвський В. М., Скорик В.І. Діджиталізація обліку на малих підприємствах. *Український економічний часопис*. 2026. Вип. 12. С. 95–100. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-15

8. 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

9. Овчарова Н., Мартиненко Т., Самотой Ю. Напрямки посилення інформаційного навантаження обліку суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-6

10. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

11. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

12. Ратинський В. В. Бухгалтерський облік і аналіз: перспективи для малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-18

13. Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. *Регіональна економіка*. 2024. № 2 (112). С. 155–165. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16

14. Таран С. Ф., Пілевич Д. С. Цифрова трансформація обліку малих підприємств у контексті формування ефективної системи управління бізнесом. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2 (59). С. 1093–1099. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-147

15. Уманська В. Г., Ткаченко А. А., Манзенко Є. В. Перспективи розвитку системи обліку та оподаткування на малих підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-50

References:

1. Hodniuk I., Zabchuk V. (2024) Tsyfrovizatsiia oblikovykh protsesiv u malykh pidpryiemstvakh: suchasni IT-rishennia ta yikh efektyvnist [Digitalization of accounting processes in small enterprises: modern IT solutions and their effectiveness]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, vol. 34, no. 4, pp. 239–249. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.239 (in Ukrainian).

2. Dzhulii L. V., Hrebinska S. I., Chenash V. S. (2024) Osoblyvosti bukhhalterskoho obliku ta opodatkuvannia malykh pidpryiemstv [Features of accounting and taxation of small enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-164 (in Ukrainian).

3. Drozdova O. H. (2023) Osoblyvosti orhanizatsii obliku na pidpryiemstvakh maloho biznesu v Ukraini [Features of accounting organization at small businesses in Ukraine]. *Modern Problems of Science, Education and Society: The 6th International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, August 14–16, 2023), pp. 457–463. Available at: https://www.Sci-Conf.com.ua. (in Ukrainian).

4. Kraievskyi V. M., Mehed T. H., Ivasiuk O. I. (2025) Didzhytalizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia borhovymy rozrakhunkamy u subiektiv maloho pidpryiemnytstva [Digitalization of accounting and analytical support for the management of debt settlements in small business entities]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 10, pp. 49–53. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-8 (in Ukrainian).

5. Loskorikh H. L. (2021) Oblikovo-analitychne zabezpechennia diialnosti pidpryiemstv sfery IT [Accounting and analytical support for the activities of IT enterprises] (PhD Thesis). Zhytomyr. Available at: https://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/9022 (in Ukrainian).

6. Malikov V. V., Plekan M. V., Yoltukhovska O. Yu. (2024) Suchasni tendentsii u sferi obliku i opodatkuvannia na malykh pidpryiemstvakh [Current trends in accounting and taxation at small enterprises]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, no. 1(43), pp. 484–495. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-484-495 (in Ukrainian).

7. Myskin Yu. I., Kraievskyi V. M., Skoryk V. I. (2026) Didzhytalizatsiia obliku na malykh pidpryiemstvakh [Digitalization of accounting at small enterprises]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, vol. 12, pp. 95–100. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-15 (in Ukrainian).

8. Novikov V. V. (2023) Dydzhytalizatsiia bukhhalterskoho obliku malykh pidpryiemstv [Digitalization of accounting at small enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 3(105), pp. 81–88. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-81-88 (in Ukrainian).

9. Ovcharova N., Martynenko T., Samotoi Yu. (2021) Napriamky posylennia informatsiinoho navantazhennia obliku subiektiv maloho biznesu [Directions for strengthening the information role of accounting for small business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 28. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-6 (in Ukrainian).

10. Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 r. No. 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 2755-VI of December 2, 2010]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (in Ukrainian).

11. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. No. 996-XIV [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine No. 996-XIV of July 16, 1999]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (in Ukrainian).

12. Ratynskyi V. V. (2021) Bukhhalterskyi oblik i analiz: perspektyvy dlia maloho biznesu [Accounting and analysis: prospects for small business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-18 (in Ukrainian).

13. Sikach N. S. (2024) Sutnist i struktura oblikovo-analitychnoho zabezpechennia systemy upravlinnia pidpryiemnytskoi diialnosti [The essence and structure of accounting and analytical support for the management system of entrepreneurial activity]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, no. 2(112), pp. 155–165. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16 (in Ukrainian).

14. Taran S. F., Pilevych D. S. (2026) Tsyfrova transformatsiia obliku malykh pidpryiemstv u konteksti formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia biznesom [Digital transformation of accounting in small enterprises in the context of developing an effective business management system]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, no. 2(59), pp. 1093–1099. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-147 (in Ukrainian).

15. Umanska V. H., Tkachenko A. A., Manzenko Ye. V. (2023) Perspektyvy rozvytku systemy obliku ta opodatkuvannia na malykh pidpryiemstvakh [Prospects for the development of the accounting and taxation system in small enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-50 (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 09.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 20.10.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

UDC 338.43:004.9
JEL Q12, Q14, O33, G32
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-11

Viktor Karbivsky
PhD, Doctoral Student,
Private Higher Educational Establishment «European University»
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-5939-7677
Карбівський В.Л.
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Volodymyr Kovalenko
Candidate of Science in Public Administration,
Management, Doctoral Student,
Chernihiv Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-9797-0100
Коваленко В.М.
Національний університет «Чернігівська політехніка»

DIGITALIZATION AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE FINANCIAL SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Abstract. *Digitalization is an important factor in strengthening the financial security of agricultural enterprises, providing opportunities to improve information support, financial management, resource efficiency, cost optimization and financial analysis. The study identifies key digital technologies, including cloud computing, information systems, the Internet of Things, artificial intelligence, blockchain and cybersecurity solutions, as well as risks such as cyberattacks, unauthorized access, technical failures, data loss and modernization costs. The use of analysis, synthesis, comparison, systematization and generalization methods made it possible to substantiate the relationship between digitalization and financial security. It is concluded that effective digital transformation requires information protection, reliable digital infrastructure, qualified personnel and financial resources.*

Keywords: *digitalization, financial security, agricultural enterprises, digital technologies, financial risks, cyber threats, digital transformation, financial management.*

Анотація. Вступ. *Цифровізація дедалі більше стає важливим компонентом розвитку аграрних підприємств та впливає на організацію їх фінансових та управлінських процесів. Використання цифрових технологій створює додаткові можливості для вдосконалення інформаційного забезпечення, фінансового аналізу, управління ресурсами, оптимізації витрат та контролю за фінансовими потоками. Водночас зростання залежності від цифрової інфраструктури генерує нові ризики, пов'язані з кібератаками, несанкціонованим доступом до інформації, технічними збоями, втратою даних та потребою у відповідних цифрових компетенціях. Ці обставини зумовлюють актуальність дослідження цифровізації як чинника впливу на фінансову безпеку аграрних підприємств.* ***Метою статті*** *є визначення ролі цифровізації у зміцненні фінансової безпеки аграрних підприємств та обґрунтування напрямів мінімізації цифрових загроз у контексті економічного відновлення України.* ***Методи.*** *У дослідженні використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняння, систематизацію та узагальнення. Системний підхід застосовано для дослідження взаємозв'язку між цифровізацією, фінансовим менеджментом та фінансовою безпекою аграрних підприємств.* ***Результати.*** *У статті досліджено роль цифровізації у забезпеченні фінансової безпеки аграрних підприємств в умовах трансформації економічного середовища та повоєнного відновлення України. Обґрунтовано, що поширення цифрових технологій змінює підходи до управління фінансовими ресурсами, витратами та ризиками аграрних підприємств. Визначено основні цифрові інструменти, застосування яких сприяє підвищенню ефективності фінансового управління, зокрема автоматизовані інформаційні системи, хмарні технології, Big Data, штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн та цифрові платформи. Встановлено, що цифровізація створює можливості для підвищення прозорості фінансових потоків, оперативності фінансової аналітики, оптимізації ресурсного забезпечення, зниження непродуктивних витрат та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Окрему увагу приділено використанню цифрових технологій точного землеробства, супутникового моніторингу, систем прогнозування та інтелектуального аналізу даних як інструментів зниження виробничих і фінансових ризиків. Систематизовано основні ризики цифрової трансформації аграрних підприємств, серед яких кіберзагрози, ризики втрати або спотворення інформації, технічні збої, недостатній рівень цифрової інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів, висока вартість технологічного оновлення та регуляторна невизначеність. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління зазначеними ризиками шляхом поєднання технологічних, фінансових, організаційних та інфраструктурних заходів. Доведено доцільність поетапного та адаптивного впровадження цифрових технологій з урахуванням масштабу діяльності, фінансових можливостей і рівня технологічної готовності аграрних підприємств. Визначено, що цифрова трансформація має розглядатися не лише як засіб технологічної модернізації, а як важливий компонент системи фінансової безпеки, здатний підвищувати фінансову стійкість підприємств та їх адаптивність до змін зовнішнього середовища.*

Ключові слова: *цифровізація, фінансова безпека, аграрні підприємства, цифрові технології, фінансові ризики, кіберзагрози, цифрова трансформація, фінансовий менеджмент.*

© Viktor Karbivsky, Volodymyr Kovalenko, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Problem statement. The financial security of agricultural enterprises is shaped by a wide range of internal and external factors, among which the stability of financial flows, the efficiency of resource utilization, the ability to withstand financial risks, and the capacity to respond promptly to changes in the economic environment play a particularly important role [4; 14]. The specific features of agricultural production primarily include the seasonality of revenues and expenditures, the dependence of business performance on natural and market conditions, substantial working capital requirements, and the geographical dispersion of production processes. These factors place increased demands on the quality of financial management and the provision of adequate information to support decision-making.

Under such conditions, digitalization becomes important not only as a direction of technological modernization of an enterprise but also as a tool for improving processes related to the formation, utilization, and control of financial resources. The application of digital accounting and management systems, electronic document management, analytical platforms, cloud-based services, big data processing tools, and other digital solutions can contribute to improving the timeliness of information acquisition, strengthening control over financial transactions, enhancing the soundness of managerial decisions, and ensuring a timely response to changes in the financial condition of an enterprise [9].

At the same time, digitalization does not eliminate financial threats and, in some cases, creates additional conditions for their emergence. The increasing dependence of financial and business processes on information systems enhances the significance of risks associated with cybersecurity, unauthorized access to data, technical failures, loss or damage to information, errors in the integration of digital systems, as well as insufficient digital competencies among employees. For individual enterprises, the costs of implementing and maintaining digital solutions, along with unequal access to the relevant infrastructure, remain additional constraints.

This issue is of particular relevance to Ukrainian agricultural enterprises, whose operations are carried out amid considerable economic uncertainty and the need to ensure the resilience of production and financial processes. In this context, digital technologies should not be regarded as a self-sufficient prerequisite for enhancing financial security, but rather as a tool whose effectiveness depends on the way in which they are integrated into the enterprise management system, the level of information protection, the availability of qualified personnel, and the enterprise's ability to assess the risks associated with digitalization.

Therefore, it is important to investigate the relationship between digitalization processes and the enhancement of the financial security of agricultural enterprises, including identifying areas for the application of digital technologies in financial management, assessing the potential benefits and risks of digital transformation, and developing practical approaches to minimizing digital threats.

Analysis of the latest research and publications. The issues of enterprise financial security and business digital transformation have been addressed in contemporary academic research from a range of interrelated perspectives. A distinct body of research comprises studies in which financial security is viewed as an integral component of the enterprise management system, encompassing the identification of financial risks, prevention of crisis situations, and maintenance of an adequate level of financial stability.

Thus, T. Zhukova, I. Basanets, and I. Plikus [8] focus on ensuring the financial security of businesses in the context of its interrelationship with crisis management. This approach is particularly relevant to the study of agricultural enterprises, as it makes it possible to consider financial security not merely as the outcome of achieving certain financial indicators, but as a continuous process of identifying, assessing, and neutralizing potential threats.

The financial security of small businesses is examined by O. Osidach and B. Sarnavskyi [10], as well as by N. Bondarchuk and A. Pedko [1]. These studies emphasize the need to integrate financial security instruments into the overall enterprise management system. This perspective is also relevant to the agricultural sector, since an enterprise's financial risks cannot be effectively assessed in isolation from its operational activities, resource provision, and management processes.

Another line of research addresses the digital transformation of entrepreneurial activity and its impact on economic processes in Ukraine [11–12; 15]. Within this research area, digitalization is examined through the use of modern information technologies, changes in approaches to business process organization, and improvements in management efficiency. At the same time, for the purposes of studying financial security, it is important to consider not only the potential economic benefits of digital solutions, but also the risks arising from enterprises' growing dependence on digital infrastructure.

Thus, the analysis of the scientific literature indicates a substantial body of theoretical research in two interrelated areas: ensuring enterprise financial security and the digital transformation of economic processes. At the same time, the issue of their integration at the level of agricultural enterprises remains insufficiently explored, particularly with regard to how digital tools can affect financial stability and resource control, what benefits they can provide for financial risk management, and what new digital threats may emerge in the course of their application. This research gap highlights the need for further substantiation of the role of digitalization within the financial security system of agricultural enterprises.

The purpose of the article is to substantiate the role of digitalization in ensuring the financial security of agricultural enterprises, systematize the key opportunities for applying digital technologies in financial and managerial processes, and identify digitalization-related risks that may affect the level of enterprises' financial security, with a view to further substantiating directions for minimizing digital threats in the context of Ukraine's economic recovery.

The methodological basis of this study is founded on a combination of general scientific methods of cognition, which allowed for a comprehensive investigation of the research problem. Specifically, the methods of analysis and synthesis, along with induction and deduction, were employed to examine the theoretical foundations of digitalization and its impact on the economic environment of agricultural enterprises.

Furthermore, a systems approach was applied to thoroughly investigate the complex interrelationship

between digital transformation, financial management, and the overall financial security of agricultural businesses. The methods of comparison, systematization, and generalization were utilized to structure the diverse digital technologies available to the agricultural sector and to clearly categorize the associated cybersecurity and financial risks.

Presentation of the main research material. The rapid spread of information technologies is accompanied by deepening digital transformation across various spheres of economic activity, including the agricultural sector. The use of automated management systems, analytical platforms capable of processing large volumes of data, as well as artificial intelligence and blockchain technologies, is expanding the capacity of agricultural enterprises to improve the organization and management of their operations. At the same time, the dynamic nature of technological change requires agricultural business entities to be able to adapt promptly to new conditions, master innovative solutions, and ensure an adequate level of readiness to operate in a digital environment [2].

As the scale of economic activity increases and the structure of operational processes becomes more complex, the need to apply modern information technologies becomes increasingly well-founded [6]. The substantial volumes of information required for performing managerial and control functions make it difficult to ensure adequate efficiency through the use of human resources alone. This gives rise to the need for systematizing information, processing it promptly, and organizing information flows in a structured manner. It is for this reason that the search for appropriate technological solutions, their adaptation to the needs of a specific enterprise, and their practical implementation become of significant importance for improving management.

At the same time, the effectiveness of digital transformation largely depends on staffing capacity. The use of modern digital tools, in particular artificial intelligence, blockchain, and Big Data technologies, presupposes the availability of employees who possess the necessary knowledge, practical skills, and experience in working with such technologies. At the same time, the shortage of relevant specialists in the domestic labor market prompts enterprises either to allocate additional financial resources to training and developing their own personnel, or to engage external specialists. The latter option may also require substantial financial expenditure. While such costs are more affordable for large agricultural companies, for small and medium-sized enterprises they may become a significant constraint on digital development. In this regard, it is advisable to systematize the main digital technologies whose application is feasible in the operations of Ukrainian agricultural enterprises and which can be used to enhance the effectiveness of economic activity and the adaptation of enterprises to changes in the external environment. The relevant technologies and the expected outcomes of their use are presented in Table 1.

The agricultural sector is among those spheres of the national economy where technological renewal proceeds more slowly compared to high-technology types of economic activity. This is also reflected in the pace of digitalization of agricultural production, which is accompanied by a number of practical constraints. The specific features of the digital transformation of agricultural enterprises are determined by a combination of factors, among which the following can be distinguished: the regional conditions of agricultural production, the socio-demographic characteristics of rural areas, and the level of development and accessibility of the industry's information infrastructure (Fig. 1).

Given these features, digital technologies are also acquiring significant importance in the context of shaping the financial security of enterprises in Ukraine's agricultural sector. Their use is associated not only with the improvement of production processes but also with the expansion of opportunities for managing financial risks. The application of digital solutions creates preconditions for greater transparency of financial flows, improved resource management, a reduction in unproductive expenditures, and the maintenance of stable monetary operations amid a volatile external environment.

The influence of the digital environment on the activity of an agricultural enterprise extends beyond the direct organization of production and also encompasses strategic planning, cost management, and the analysis of financial indicators. The expanded use of digital technologies enhances the enterprise's capacity to search for and develop new markets, and also simplifies the processing of information needed to assess its financial condition. Of particular importance is the improvement in the quality of production process monitoring, since the prompt receipt of information makes it possible to respond more quickly

Table 1

Modern Technologies for the Digital Transformation of Agricultural Sector Enterprises

Technologies	Implementation Outcome
Cloud computing	Create the ability to store, process, and analyze significant volumes of data without the need for substantial investment in one's own infrastructure
Inventory management systems	Help maintain an optimal level of inventory and improve the efficiency of supply chain management
Information systems	Used for enterprise management, information analysis, and support for managerial decision-making
Industrial Internet of Things (IIoT)	Ensures the collection of data from equipment and devices for its subsequent analysis and use
Artificial Intelligence (AI)	Used for automating individual processes, analyzing information, and forecasting
Cybersecurity	Aimed at protecting the enterprise's information infrastructure and data from cyberattacks
Blockchain technology	Creates opportunities for enhancing the security and reliability of transactions and data exchange
Three-dimensional (3D) printing	Makes it possible to quickly produce prototypes, spare parts, and other necessary items

Source: compiled by the authors based on [5]

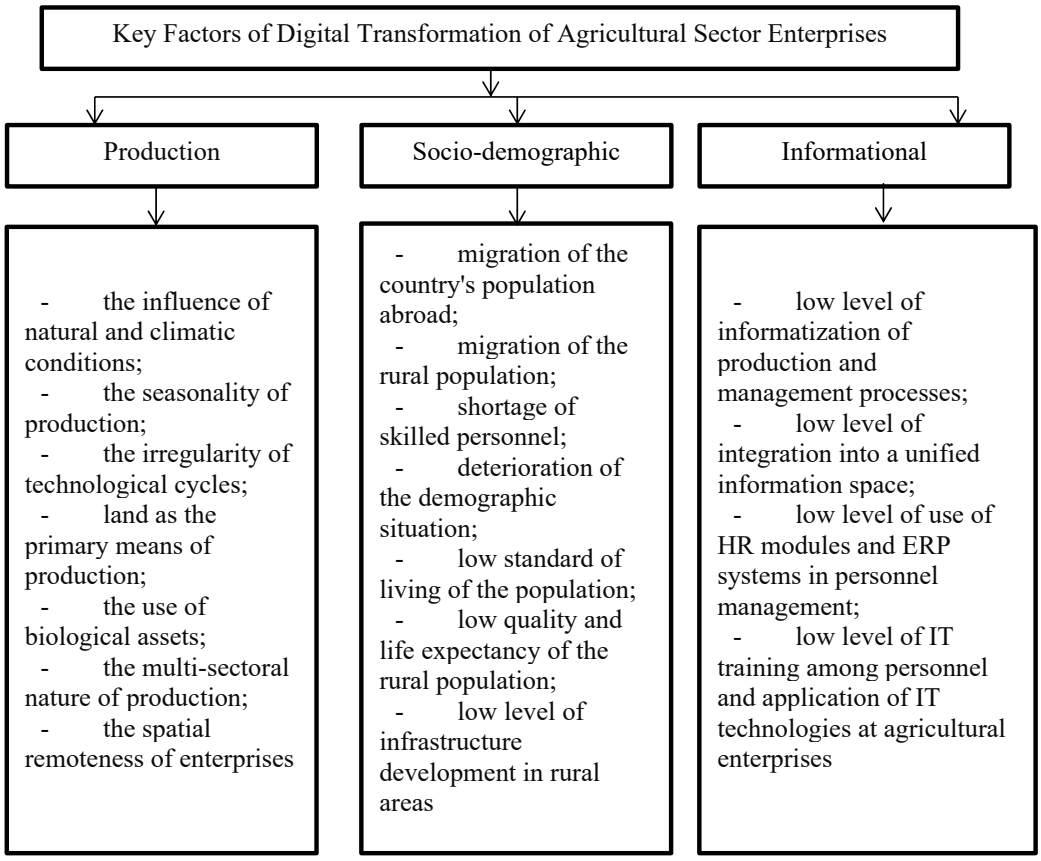


Fig. 1. Key factors in the development of digital technologies at agricultural sector enterprises

Source: compiled by the authors based on [15]

to changes and to prevent unnecessary losses. As a result, opportunities are created for the more rational use of material resources, the reduction of equipment downtime, and an increase in operational productivity.

One of the distinctive features of digitalization is the closer integration of material and information flows within an enterprise's production and financial system. The movement of resources may be accompanied by corresponding digital information regarding their purpose, direction, and timing of movement, which creates preconditions for reducing transaction costs. The systematic accumulation and processing of information, in turn, forms an information basis for the prompt adoption of managerial decisions and for responding to changes in the market situation. In this context, digital transformation may be aimed not only at reducing production costs but also at optimizing their structure across the entire agro-industrial chain and at generating added value on the basis of more coordinated management.

Changes are also occurring in the nature of agricultural enterprises' interaction with external counterparties. The openness of information systems creates the possibility for more prompt data exchange between economic entities, which contributes to greater transparency in their relationships and may reduce the likelihood of financial abuse. The formation of a unified information space, in turn, makes it possible to streamline internal managerial processes, reduce organizational costs, increase the reliability of information, and ensure its accessibility to interested parties.

Thus, the significance of digitalization for the financial security of agricultural enterprises manifests itself not in any single technological solution, but in the potential for the comprehensive improvement of the information, analytical, resource, and managerial support of their operations. Its potential is associated with expanding the enterprise's analytical capabilities, rationalizing costs, gaining access to new markets, and increasing the level of information openness in relations with partners, creditors, and state institutions.

At the same time, an assessment of the role of digitalization in strengthening financial security cannot be limited solely to its positive outcomes. The expansion of the digital environment simultaneously increases the number of factors capable of generating additional threats to the financial security of agricultural enterprises. This concerns, above all, the growth of information openness. In the absence of adequate protection, such openness may increase the vulnerability of information systems to external interference, including cyberattacks. The openness and accessibility of certain data sets may create opportunities for their use by competitors in order to gain strategic advantages. Under such conditions, an enterprise's information resource becomes not merely a means of ensuring management, but also a factor capable of affecting its competitive position and, accordingly, its financial security.

A separate group is constituted by risks associated with technical and software failures, as well as with prolonged power outages. Such situations may cause

partial or complete loss of data, disruption of production and logistics processes, and complications in the performance of operational tasks. A further danger is posed by the deliberate actions of third parties aimed at gaining unauthorized access to information systems and at copying, altering, or destroying data. The consequences of such actions may include not only direct financial losses but also a disruption of the integrity of managerial processes.

An equally important aspect is the human resource dimension of digital transformation. The growing complexity of technological processes and the use of modern digital solutions raise the requirements for employees' level of digital competence [7]. Accordingly, enterprises need to take into account the additional costs associated with training, professional development, and the upskilling of personnel.

Thus, the propositions set out above provide grounds for regarding the impact of digitalization on the financial security of agricultural enterprises as a two-sided process. On the one hand, digital technologies create opportunities for increasing the transparency of financial flows, improving resource management, automating reporting and analytics, enabling prompt information exchange, optimizing costs, and expanding market opportunities. On the other hand, the deepening of an enterprise's digital dependence is accompanied by risks of data loss or damage, cyberattacks, technical failures, unauthorized access to data, and the need for additional staffing support.

To more clearly illustrate the relationship described above, it is advisable to summarize the propositions established in the study in the form of a diagram (Table 2).

The table presented makes it possible to move from a separate consideration of technologies, benefits, and risks toward a comprehensive understanding of their interrelationship. It is important to note that digitalization in itself does not determine the level of an enterprise's financial security. Its impact is shaped by how effectively digital tools are integrated into the management system, how reliable the information base for decision-making is, whether adequate data protection is ensured, and whether the enterprise has the appropriate human resource capacity to use digital solutions.

For this reason, the further deepening of digital transformation at agricultural enterprises requires the simultaneous consideration of both its economic opportunities and its potential threats. For financial security, what becomes fundamentally important is not the maximal use of digital technologies as such, but their alignment with the enterprise's financial needs, available resources, personnel capabilities, and information protection requirements. Understood in this way, digitalization can be regarded as a factor capable of supporting the stability of agricultural enterprises' financial and economic activity and of enhancing their capacity to respond to changes in the external environment.

Conclusions. The conducted research makes it possible to consider digitalization as an important factor in strengthening the financial security of agricultural enterprises, provided that digital technologies are integrated into the existing system of financial and managerial processes. Their use expands the possibilities of obtaining and processing information, improves the transparency of financial flows, supports financial analysis and decision-making, contributes to more rational use of resources and creates additional opportunities for managing financial risks. The importance of these processes is particularly evident for agricultural enterprises, whose activities are characterized by significant dependence on changing market conditions and the need for timely management decisions.

The study shows that the potential of digitalization is realized through a range of interconnected technological solutions. Cloud computing, information systems, inventory management systems, industrial Internet of Things, artificial intelligence, blockchain, cybersecurity tools and other digital technologies can be applied in different areas of agricultural enterprises' activities. Their practical use is associated with improved information management, more efficient processing of financial data, optimization of resources and costs, faster interaction with counterparties and expansion of market opportunities. At the same time, the possibility of applying such technologies depends on the technological, financial and human resources available to the enterprise.

Table 2

The Relationship Between Digitalization and the Financial Security of Agricultural Enterprises

Area of Digitalization	Potential Impact on Financial Security	Associated Risks
Digital management and information systems	Increased efficiency of management and greater accessibility and reliability of information	Technical and software failures
Analytical digital tools	Improved analysis of financial indicators and support for managerial decision-making	Dependence on the quality and availability of data
Automation of financial processes	Increased accuracy and speed of processing financial information	Risks of disruption to the functioning of digital systems
Cloud technologies	Facilitating the storage, processing, and exchange of large volumes of information	Threats of unauthorized access to information
Digital exchange of information with counterparties	Increased transparency and reduced time for data exchange	Increased information openness
Cybersecurity	Protection of the enterprise's information infrastructure and data	The need to continuously maintain an adequate level of protection
Digital technologies in production and logistics processes	More rational use of resources and a reduction in unproductive expenditures	Dependence of production processes on technical infrastructure
Improving employees' digital competencies	Expanded capacity to make use of digital tools	Additional costs for training and professional development

Source: compiled by the authors based on [2; 3; 5; 6; 13; 15]

At the same time, digitalization should not be regarded exclusively as a source of positive changes in financial security. The increasing dependence of agricultural enterprises on digital infrastructure creates additional risks associated with cyberattacks, unauthorized access to information, technical and software failures, loss or damage to data, and interruptions in the functioning of production and logistics processes. The need to develop the digital competencies of employees also requires additional expenditure on training and professional development. For small and medium-sized agricultural enterprises, the financial burden associated with technological implementation and personnel development may become a significant constraint on digital transformation.

Therefore, in our opinion, the main challenge for agricultural enterprises is not simply the expansion of the use of digital technologies, but the establishment of an appropriate balance between the opportunities they provide and the risks arising from their application. Strengthening financial security in the digital environment requires the integration of technological solutions into financial and managerial processes, reliable protection of information, attention to the continuity of digital systems, appropriate personnel support and consideration of the financial capacity of enterprises. Such an approach makes it possible to use digitalization not as an independent objective, but as an instrument for supporting the stability and resilience of agricultural enterprises and improving their ability to respond to changes in the external environment.

References:

1. Bondarchuk N. V., Pedko A. S. (2018). Finansovo-ekonomichna bezpeka yak zaporuka rozvytku maloho pidpryiemstva [Financial and Economic Security as a Prerequisite for Small Enterprise Development]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, vol. 10 (62), pp. 296–299. Available at: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3764/3722

2. Horobets N. M., Khomiakova D. O., Starykovska D. O. (2021). Perspektyvy vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii v diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Prospects for the Use of Digital Technologies in the Operations of Agricultural Enterprises]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, vol. 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90

3. Davydenko N. M. (2003). Metodolohichne zabezpechennia provedennia analizu finansovoho stanu pidpryiemstv [Methodological support for analyzing the financial condition of enterprises]. *Visnyk ZhITI – ZhITI Bulletin*, vol. 4, pp. 92–98.

4. Davydenko N. M. (2013). Finansova bezpeka ahrarnykh pidpryiemstv u systemi korporatyvnoho upravlinnia [Financial Security of Agricultural Enterprises within the Corporate Governance System]. *Ekonomika APK – Agro-industrial Complex Economics*, vol. 5, pp. 58-62.

5. Demchyshak N. B., Shevchuk R. S., Khomenyuk K. V. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii ta instrumenty zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpryiemstv u konteksti vartisno–oriientovanoho upravlinnia [Digital technologies and tools for ensuring enterprise financial security in the context of value-based management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-53

6. Denysenko M. P., Kolos I. V. (2006). Informatsiine zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidryiemstvom [Information Support for Effective Enterprise Management]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, vol. 7, pp. 19–24.

7. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zv'iazku ta zakhystu informatsii Ukrainy [State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine]. Available at: https://cip.gov.ua/ua/statics/analitichni-materiali-derzhspeczv-yazku

8. Zhukova T. A., Basanets I. V., Plikus I. Y. (2021). Antykryzove upravlinnia v zabezpechenni finansovoi bezpeky biznesu [Crisis Management in Ensuring Business Financial Security]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, vol. 1, pp. 58−67. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-7

9. Lazorenko T., Sholom I. (2020). Didzhytalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznesu [Digitalization as a key factor in business development]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy – Business, Innovation, and Management: Challenges and Prospects*, pp. 50–51.

10. Osidach O., Sarnavskyi B. (2019). Finansova bezpeka maloho biznesu: realii i problemy [Financial Security of Small Businesses: Realities and Challenges]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, vol. 10 (74), pp. 692–696. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-145

11. Savytska O., Salabai V. (2020). Didzhytalizatsiia upravlinnia biznesom pidpryiemstva v konteksti rozvytku industrii 4.0 v Ukraini [Digitalization of enterprise business management in the context of Industry 4.0 development in Ukraine]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy – Business, Innovation, and Management: Challenges and Prospects*, pp. 62–63.

12. Ukraina 2030 E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu. Ukrainskyi instytut maibutnoho [Ukraine 2030 E – a country with a developed digital economy. Ukrainian Institute for the Future]. Available at: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html

13. Davydenko N. (2015). Modern paradigm of agrarian units' financial security assessment. *Economic Annals XXI*, vol. 5-6, pp. 90–93. Available at: https://www.scopus.com/pages/publications/84944681732 (accessed September 9, 2026)

14. Davydenko N.M. (2015). Genesis of enterprise financial security. *Economic Processes Management: International ScientificE-Journal*, vol. 2. Available at: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf

15. Zaika S., Skudlarski J., Mandych O., Hridin O., Zaika O. (2024). Development of Information Processes as a Prerequisite for the Sustainable Development of Agricultural Enterprises. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. Cham, *Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes*. Vol. 194, pp. 223-244. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53984-8_10

Бібліографічний список:

1. Бондарчук Н. В., Педько А. С. Фінансово-економічна безпека як запорука розвитку малого підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 296–299. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3764/3722

2. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90

3. Давиденко Н. М. Методологічне забезпечення проведення аналізу фінансового стану підприємств. *Вісник ЖІТІ*. 2003. Вип. 4. С. 92–98.

4. Давиденко Н. М. Фінансова безпека аграрних підприємств у системі корпоративного управління. *Економіка АПК*. 2013. № 5. С. 58–62.

5. Демчишак Н. Б., Шевчук Р. С., Гоменюк К. В. Цифрові технології та інструменти забезпечення фінансової безпеки підприємств у контексті вартісно-орієнтованого управління. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-53

6. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підриємством. *Економіка та держава*. 2006. № 7. С. 19–24.

7. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: https://cip.gov.ua/ua/statics/analitichni-materiali-derzhspeczv-yazku

8. Жукова Т. А., Басанець І. В., Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2021. № 1. С. 58−67. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-7

9. Лазоренко Т. Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. С. 50–51.

10. Осідач О., Сарнавський Б. Фінансова безпека малого бізнесу: реалії і проблеми. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 692–696. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-145

11. Савицька О. Салабай В. Діджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку індустрії 4.0 в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. С. 62–63.

12. Україна 2030 Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu- cifrovoyuekonomikoyu.html

13. Davydenko N. Modern paradigm of agrarian units' financial security assessment. *Economic Annals XXI*. 2015. № 5-6. P. 90–93. URL: https://www.scopus.com/pages/publications/84944681732

14. Davydenko N.M. Genesis of enterprise financial security. *Economic Processes Management: International ScientificE-Journal*. 2015. № 2. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf

15. Zaika S., Skudlarski J., Mandych O., Hridin O., Zaika O. Development of Information Processes as a Prerequisite for the Sustainable Development of Agricultural Enterprises. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. Cham, 2024. Vol. 194: *Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes*. pp. 223–244. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53984-8_10

Дата надходження статті: 18.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 30.10.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 339.138:004.738.5:794.9
JEL M31; M37; L83
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-12

Корпоченко Я.В.
аспірант,
Хмельницька торговельно-економічна академія
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-0146-4493
Yaroslav Korpochenko
Khmelnytskyi Trade and Economics Academy

СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ ГЕМБЛІНГОВИХ ПРОДУКТІВ

SOCIAL-ETHICAL ASPECTS OF TARGETED ADVERTISING OF GAMBLING PRODUCTS

Анотація. *У статті досліджено таргетовану рекламу гемблінгових продуктів як інструмент маркетингової комунікації, що позначається на через добір аудиторії, поведінкові дані, момент і частоту показу. Метою є визначення соціально-етичних меж персоналізації. Використано порівняльний аналіз нормативних вимог, наукових підходів і відкритих елементів рекламної взаємодії. Запропоновано матрицю етичної перевірки кампанії за аудиторним, повідомленнєвим, частотним і поведінковим рівнями. Практична цінність полягає у використанні матриці для виключення неповнолітніх, самообмежених і ризикових користувачів, контролю ретаргетингу, бонусних стимулів та алгоритмічних рішень. Результат дає змогу фіксувати заблоковані ризикові контакти як показник відповідальної кампанії та підвищує прозорість управління комунікаціями.*

Ключові слова: *таргетована реклама, гемблінг, ретаргетинг, рекламні індуценти, соціальна відповідальність, цифрова етика, вразливі групи.*

Abstract. Introduction. *Targeted advertising of gambling products is a marketing communication instrument that operates through more than the wording of an advertisement: audience selection, behavioural data, timing, frequency of exposure, platform context and previous consumer activity determine the actual direction of influence. In a sector connected with financial risk and repeated participation, technical relevance can turn into pressure when it addresses a person after a loss, a pause, an unfinished action or a reaction to a bonus.* ***Purpose.*** *The study aims to determine the social and ethical boundaries of targeted advertising for gambling products and to develop a practical framework for assessing a campaign before and after contact with a consumer.* ***Methods.*** *The research uses comparative analysis of Ukrainian and European regulatory requirements, scientific approaches to ethical and socially responsible marketing, and a structured review of publicly observable advertising, bonus and platform-interaction elements.* ***Results.*** *The study distinguishes lawful information from behaviourally sensitive persuasion and proposes a matrix of ethical campaign review at four levels: audience, message, frequency and behaviour. The matrix requires the exclusion of minors, self-excluded persons and users with observable risk signals; transparent presentation of bonus terms; frequency limits; and an audit of retargeting and algorithmic decisions. It also treats the protection of young audiences and the exclusion of paused users from external advertising lists as organisational rather than merely technical obligations. Promotional performance is therefore assessed together with blocked risky contacts, complaints, opt-outs and other indicators of protective functioning, rather than only by clicks, conversions or deposits.* ***Conclusion.*** *Responsible targeting is not a rejection of personalisation; it is a system of limits that prevents the use of vulnerability as a source of marketing efficiency. The proposed matrix can be used by operators, agencies and researchers to document audience exclusions, review creative messages and establish a protective mode of communication in behaviourally sensitive situations.*

Keywords: *targeted advertising, gambling, retargeting, advertising inducements, social responsibility, digital ethics, vulnerable groups.*

Постановка проблеми. Таргетована реклама гемблінгових продуктів відрізняється від масової реклами тим, що її соціальний ризик виникає не тільки в тексті повідомлення, а й у способі добору адресата, у моменті показу, у частотності контакту та у зв'язку пропозиції з попередньою поведінкою користувача. Коли рекламна система обирає людину через інтерес до спорту, попередній перехід на платформу, реакцію на бонус або поведінкову схожість із активними користувачами, реклама перестає бути загальним інформуванням і переходить у персоналізований вплив. Для гемблінгової сфери така персоналізація потребує соціально-етичної оцінки, бо рекламований продукт пов'язаний із фінансовим ризиком і повторюваною участю. відповідність запитові повідомлення, яка в інших секторах може сприйматися як зручність, у цьому випадку може означати точніше звернення до моменту вразливості, коли людина схильна повернутися після програшу, відреагувати на бонус або сприйняти спортивну подію як привід для нової ставки. Законодавче регулювання реклами та азартних ігор задає мінімальні межі комунікації [8; 6], однак цифровий таргетинг створює ситуації, де етичний ризик не завжди видно з поверхні рекламного повідомлення. Принципи відповідальної гри [7], кодекс EGBA щодо відповідальної реклами [11] і рекомендація Європейської Комісії про захист споживачів та неповнолітніх в онлайн-гемблінгу [12] дають підстави розглядати рекламну практику не тільки за змістом, а й за логікою аудиторного відбору.

© Корпоченко Я.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Тому таргетована реклама в статті розглядається не як окрема технічна функція рекламного кабінету, а як спосіб добору моменту, адресата й змісту повідомлення, де алгоритмічна точність без етичного обмеження може перетворювати знання про користувача на інструмент повернення до ризикової дії [12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Джерельну основу статті складають законодавчі матеріали України та європейські документи щодо реклами й захисту користувачів, праці Т.В. Князєвої, С.В. Леонової, Л.Ю. Шевців, Л. Минко про етичний і соціально відповідальний маркетинг, дослідження Г. Бежнар, Т. Забаштанської, А. Рогового, А. Ребенка про гендерні та дискримінаційні рекламні практики, а також праці П. Бінде, М. Брауна, Н. Хінг, А. Рассела, А. Томаса, Р. Дженкінсон, С. Гейнсбері, Д. Кінга, П. Дельфаббро, Дж. Деревенскі, Е. Кіллік, М. Гріффітса й П. Ньюолла, у яких рекламний вплив азартних ігор розглядається через індуценти, соціальні мережі, частотність контактів і маніпулятивні цифрові сценарії. Методика опрацювання матеріалу спиралася на зіставлення нормативних вимог, наукових підходів і відкритих елементів цифрової взаємодії, тому аналіз не приписує операторам закритих даних, а працює з тими ознаками, які можна описати на рівні продукту, реклами, інтерфейсу, бонусних правил, лімітів, повідомлень і публічного пояснення відповідальної гри.

У дослідженні Т.В. Князєвої та Л.А. Ороховської [3] соціальну відповідальність реклами розглянуто як компонент соціально-відповідального маркетингу, для якого важливими є наслідки рекламного впливу на суспільство та споживача. С.В. Леонова і Л.Ю. Шевців [4] пов'язують соціально-відповідальний маркетинг із врахуванням інтересів стейкхолдерів і заходами в межах комплексу маркетингу, а Л. Минко [5] аналізує соціально-етичні питання, що виникають під час досліджень, формування товарної, цінової та комунікаційної політики. Г. П. Бежнар [1] висвітлює вплив гендерних стереотипів у рекламі, тоді як Т.В. Забаштанська, А.В. Роговий і А.В. Ребенок [2] узагальнюють європейські та українські підходи до регулювання дискримінаційної реклами.

Міжнародні дослідження зосереджені на окремих виявах гемблінгового рекламного впливу. П. Бінде [9] систематизує результати критичних досліджень реклами азартних ігор. М. Браун та співавтори [10] емпірично оцінюють зв'язок між рекламними індуцентами й наміром витрачати кошти, а С. Гейнсбері та співавтори [13] аналізують залучення до маркетингу в соціальних мережах користувачів із помірним і проблемним рівнем ризику. Е. Кіллік і М. Гріффітс [14] показують роль спортивного контексту та інтерактивних форматів у комунікації букмекерських операторів. Таксономія П. Ньюолла [15] описує sludge, dark patterns і dark nudges як дизайни, що ускладнюють усвідомлений вибір користувача. Наявні праці переважно розглядають зміст реклами, індуценти, соціальні мережі або дизайн цифрових платформ окремо. Недостатньо розробленим залишається комплексне оцінювання змісту повідомлення, правил аудиторного добору, частоти контакту й реакції алгоритмічної системи на поведінковий ризик користувача.

Мета статті. Метою статті є визначення соціально-етичних меж таргетованої реклами гемблінгових продуктів та розроблення матриці її етичної перевірки до запуску і після контакту з користувачем.

Методи дослідження. Використано порівняльний аналіз нормативних вимог України та Європейського Союзу, аналіз і синтез наукових підходів до етичного маркетингу, а також структурований аналіз відкритих елементів рекламної, бонусної та платформної взаємодії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Т. Князєва розглядає соціальну відповідальність реклами як частину етичного маркетингу, де рекламна дія оцінюється за здатністю привертати увагу, за наслідками для соціальних уявлень і поведінкових рішень [3]. У гемблінговому секторі ця теза потребує уточнення, бо реклама тут може формувати ставлення до бренду, безпосередньо повертати людину до фінансової дії. С. Леонова, Л. Шевців і Л. Минко пов'язують соціально відповідальний маркетинг із довірою, репутацією та врахуванням наслідків впливу [4; 5]. Для таргетованої реклами це означає, що рекламна кампанія не повинна оцінюватися лише через покази, кліки, реєстрації або депозити, бо високий показник конверсії може бути отриманий через надмірний контакт із людьми, які демонструють ознаки ризикової поведінки. Рекламний індуцент, описаний у дослідженні М. Брауна та співавторів, має поведінкову силу через обіцянку вигоди, через те, що він змінює оцінку майбутніх витрат [10]. Якщо бонус або free bet подається людині в момент спортивного збудження, після попередньої взаємодії з платформою або після перерви, він може сприйматися не як реклама, а як зручний привід повернутися до гри. Соціальні мережі посилюють цей ефект через змішування реклами, спортивного контенту, мемів, інфлюенсерських форматів і коментарів аудиторії. S. Gainsbury та співавтори показують, що маркетинг азартних ігор у соціальних мережах є необхідним для користувачів із помірним або проблемним рівнем ризику [13], а Е. Кіллік та М. Гріффітс у контент-аналізі акаунтів букмекерських операторів фіксують щільне поєднання спортивного контексту, інтерактиву й промоційних стимулів [14].

Для таргетованої реклами передусім небезпечною є ситуація, коли технічна релевантність підмінює етичну припустимість контакту, тому в табл. 1 зіставлено рекламні механізми, поведінкові ризики й межі відповідального використання даних.

Етична оцінка таргетингу має відбуватися до запуску рекламної кампанії, оскільки після показу повідомлення користувач уже потрапляє в ситуацію поведінкового впливу, а основні захисні рішення мають бути прийняті на рівні добору аудиторії, частотності й змісту, що відображено на рис. 1.

Гендерні й дискримінаційні образи в рекламі створюють окремий пласт ризику, який не зводиться до прямого заклику грати. Г. Бежнар показує, що рекламні образи підтримують соціальні стереотипи через повторювану нормалізацію ролей [1], а Т. Забаштанська, А. Роговий і А. Ребенок аналізують досвід регулювання дискримінаційної реклами в Європейському Союзі та Україні [2]. У гемблінговій рекламі образи успіху, мужності, сексуалізованої привабливості або статусної переваги можуть працювати як додатковий мотив залучення, передусім коли вони поєднуються з персональним бонусом. Т. В. Князєва розглядає соціальну

Таблиця 1

Соціально-етичні ризики таргетованої реклами гемблінгових продуктів

Рекламний механізм	Що аналізується	Можливий ризик	Етична межа
Поведінковий таргетинг	дані про кліки, перегляди, спортивні інтереси, реакцію на бонуси	реклама може звертатися до користувача в момент підвищеної вразливості	сигнали ризику мають не посилювати, а обмежувати рекламний контакт
Ретаргетинг	повернення після відвідування платформи або незавершеної дії	людину можуть підштовхувати до поновлення гри після спроби перерви	самообмежені користувачі й користувачі з паузою виключаються з аудиторій
Бонусні індуценти	free bet, кешбек, персональні пропозиції, термінові акції	бонус може маскувати ризик або провокувати повторний депозит	умови подаються чесно, без мови безризиковості та тиску часу
Платформний контекст	соціальні мережі, спорт, інфлюенсерський контент	реклама може ставати частиною нормалізації гемблінгу	маркування, вікові фільтри та контроль образів є обов'язковими

Джерело: сформовано автором



Рис. 1. Фільтр відповідальної таргетованої реклами

Джерело: сформовано автором

відповідальність реклами як частину етичного маркетингу, де повідомлення оцінюється за правдивістю або креативністю, за наслідками для поведінки споживача; для гемблінгових продуктів це означає, що рекламний текст, аудиторний сегмент і момент показу мають аналізуватися разом, бо саме їхнє поєднання може перетворювати інформування на поведінковий тиск. Г. Бежнар звертає увагу на те, що рекламні образи здатні закріплювати соціальні ролі й стереотипні уявлення, а в гемблінговому маркетингу це передусім помітно тоді, коли ризик подається як ознака статусу, чоловічої впевненості, спортивної компетентності або легкої перемоги; у такій ситуації етична проблема реклами виходить за межі окремого заклику до гри й переходить у площину нормалізації певного стилю поведінки.

П. Бінде в критичному огляді гемблінгової реклами підкреслює, що її вплив не можна оцінювати тільки через окрему кампанію, бо рекламне середовище формує фон постійної доступності гри; дослідження М. Брауна та його колег конкретизує цей висновок через індуценти, які впливають на намір витрачати кошти, а праця С. Гейнсбері зі співавторами показує вразливість користувачів із підвищеним ризиком до маркетингу в соціальних мережах. Таргетинг не можна оцінювати тільки через відповідність формальним віковим і рекламним обмеженням, бо алгоритмічне прогнозування здатне виявляти інтерес, вразливість. Якщо рекламна система бачить, що користувач реагує на втрати, спортивні події, часовий тиск або певний вид бонусів, етична відповідь має полягати не в посиленні контакту, а в обмеженні стимулювання. П. Ньюолл описує цифрові патерни, які можуть приховувати справжню вартість рішення або ускладнювати відмову [15]. У рекламному середовищі подібна послідовність проявляється тоді, коли користувача довго переслідують ретаргетингові повідомлення, коли кнопка відмови від комунікації менш помітна, ніж кнопка активації пропозиції, або коли умови бонусу винесені в другорядний текст, який не читається до дії. Відповідальна таргетована реклама має будуватися на негативних аудиторіях не менше, ніж на позитивних сегментах. Маркетолог визначає тих, кому можна показати пропозицію, тих, кого потрібно виключити з промоційного впливу: неповнолітніх, самообмежених осіб, користувачів із довгими сесіями, нічною активністю, частими депозитами після програшу або нещодавньою паузою.

Рекламна ефективність у такій моделі має другий контур оцінювання. Кампанія з високим CTR або конверсією залишається неприйнятною, якщо підвищує частоту контактів із ризиковими користувачами, стимулює повернення після втрат або нормалізує гру як спосіб фінансового вирішення проблем. Соціально-етичний аудит охоплює тексти й банери, сегментацію, частотні обмеження, тригери ретаргетингу та винятки з аудиторій. Схожа бонусна пропозиція отримує різний зміст залежно від попередньої поведінки людини, зокрема після програшу, паузи або надмірної нічної активності. Незавершений депозит чи перерване відвідування платформи іноді відображають самоконтроль, тому рекламне повернення до такої дії потребує підвищеної обережності. Спортивний інтерес сам по собі не означає наміру брати участь у ставках. Поєднання такого інтересу з гемблінговою пропозицією створює ризик нормалізації гри як продовження вболівання [10].

Етичний аудит таргетованої реклами має включати перевірку банерів, перевірку аудиторних правил, винятків, частотності та тригерів показу. У рекламному кабінеті або внутрішній системі оператора соціальна відповідальність має бути зафіксована не у

вигляді загального принципу, а у вигляді конкретних заборон: не показувати промо самообмеженим особам, не повертати користувача після паузи, не надсилати бонус після серії програшів, не використовувати нічну активність як підставу для активаційного повідомлення. Питання дискримінаційних образів у гемблінговій рекламі не зводиться до теми естетики, бо візуальні сценарії можуть закріплювати уявлення про гру як про форму мужності, статусу, сексуальної привабливості або легкого соціального успіху. Коли такі образи поєднуються з таргетингом, реклама не просто демонструє стереотип, а доставляє його саме тій аудиторії, для якої він може бути найпереконливішим. Відповідальна рекламна стратегія має використовувати дані для захисту не менше, ніж для продажу. Якщо алгоритм може визначити користувачів із високою реакцією на бонуси, то він має так само вміти виключати з промо тих, чия реакція супроводжується частими депозитами, довгими сесіями або поверненням після втрат. Без такого захисного контуру дані працюють однобічно й перетворюють персоналізацію на комерційне використання слабких місць поведінки. Оцінювання рекламної кампанії в гемблінгу має враховувати кількість переходів, реєстрацій або депозитів, те, які сегменти дали ці показники. Якщо найбільшу конверсію створили користувачі, які мали ознаки ризикової поведінки, кампанія не може бути названа успішною без застережень, бо її комерційний результат отримано в зоні, де відповідальна послідовність вимагала би обмеження контакту [15].

Практична оцінка таргетованої гемблінгової реклами починається з джерела аудиторії. Для сегментів, сформованих за спортивним інтересом, взаємодією з азартним контентом або реакцією на бонуси, перевіряють виключення неповнолітніх і користувачів із ризиковими сигналами. Навіть коректне повідомлення перетворюється на тиск через надмірне повторення. Ретаргетинг після перерваної дії потребує окремої оцінки, бо у гемблінгу самостійна зупинка користувача є інформацією про контекст рішення. Повідомлення з акцентом на вигоді та відкладеним поданням умов, обмежень і можливих витрат залишається етично проблемним. Комерційну природу гемблінгового повідомлення потрібно чітко маркувати у спортивному, гумористичному й інфлюенсерському контенті.

Шостий рівень пов'язаний із документуванням рекламних винятків. Відповідальний рекламодавець має знати, кому показує повідомлення, мати зафіксовані правила, кому воно не показується; саме ця негативна сегментація відрізняє етичну персоналізацію від персоналізації, що використовує поведінкову вразливість. Таргетинг як добір моменту впливу, а аудиторії Таргетована реклама гемблінгових продуктів відрізняється від масової реклами тим, що її соціальний ризик виникає в змісті повідомлення, у способі добору адресата та моменту показу. Користувач може побачити пропозицію після перегляду спортивного контенту, пошуку інформації про матч, попереднього відвідування платформи, взаємодії з бонусним банером або належності до поведінкового сегмента, який рекламна система вважає ймовірним для конверсії. У такій ситуації рекламний вплив стає менш помітним, бо людина сприймає повідомлення як природну частину цифрового потоку, хоча фактично воно побудоване на прогнозі її реакції. Соціально-етична проблема полягає в тому, що таргетинг може використовувати ті самі поведінкові ознаки, які з позиції відповідальної гри мали б бути сигналом для обмеження контакту. Часті перегляди ставок, повернення після програшу, нічна активність, реакція на бонуси або тривале перебування в спортивному інформаційному середовищі можуть трактуватися маркетинговою системою як комерційна зацікавленість. У відповідальній моделі такі ознаки не повинні автоматично збільшувати рекламний тиск, бо висока ймовірність реакції на повідомлення не завжди означає усвідомлений попит [11].

Таргетинг у гемблінгу працює як система фільтрів. Її призначення полягає у виключенні неповнолітніх і самообмежених осіб, обмеженні контакту з користувачами, у яких зафіксовано ризикові сигнали, контролі частоти та нічного часу показів, перевірці мови повідомлення на обіцянку швидкої вигоди або компенсації втрат. За такої конфігурації таргетинг отримує етичне обмеження. Ретаргетинг звертається до користувача з огляду на його попередній контакт із продуктом. Після незавершеної реєстрації або відвідування сторінки правил він виконує інформаційну функцію; після програшу, паузи, відмови від депозиту або спроби встановити обмеження цей контакт потребує блокування. Одна й та сама пропозиція в різному поведінковому контексті має різний вплив на користувача. Бонус у таргетованій рекламі зменшує бар'єр входу та змінює сприйняття вартості участі. Коли free bet, кешбек або депозитний бонус подають як персональну пропозицію, користувач зосереджується на відчутті втраченої вигоди. Часові обмеження, персональні формули й спортивний контекст посилюють цю послідовність [12].

Соціально-етична вимога до бонусної реклами передбачає чесне подання меж, вартості й умов стимулу до переходу користувача до дії. Умови відіграшу, обмеження на виведення коштів, строк дії та мінімальні вимоги мають бути видимими поруч із промоційною формулою. Відповідальна реклама використовує нейтральну інформацію про продукт, правила, вікові межі й ризики участі замість риторики перемоги та терміновості. Гендерні й дискримінаційні образи створюють додатковий ризик, бо закріплюють уявлення про «нормального» учасника гри, пов'язують азарт із соціальним успіхом і подають ризик як елемент привабливості. Сексуалізовані або гіпермаскулінні образи переводять гемблінг із фінансового рішення в символічну демонстрацію статусу. Етичний аудит охоплює формальну правдивість і культурні коди рекламного повідомлення.

Коли реклама формується алгоритмічно, контроль має охоплювати текст оголошення, підстави включення людини до сегмента, час показу, повторюваність контакту й реакцію системи на ознаки ризику, що конкретизовано в табл. 2.

Алгоритмічний аудит таргетованої реклами має відповідати на питання, які рідко видно в зовнішньому рекламному повідомленні: які дані використовуються для добору аудиторії, які сегменти виключаються, як часто користувач бачить промоційні стимули, чи враховується самообмеження, пауза або ризикова активність, і які повідомлення система блокує замість того, щоб показати. Без такої перевірки відповідальність

Таблиця 2

Рівні етичного аудиту таргетованої рекламної кампанії

Рівень аудиту	Питання перевірки	Очікуване рішення
Аудиторний	хто потрапив до рекламного сегмента і чому саме ця група вважається придатною	неповнолітні, самообмежені й ризикові користувачі виключаються до запуску
Повідомленнєвий	чи не подає реклама гру як заробіток, спосіб статусу або компенсацію втрат	зміст повідомлення не романтизує ризик і не приховує бонусні умови
Частотний	скільки разів користувач бачить повідомлення і в який час доби	кампанія має частотну межу й не використовує нічні або кризові моменти
Поведінковий	як система реагує на довгі сесії, програші, паузу або ліміти	ризикові сигнали блокують промоційний вплив, а не роблять його точнішим

Джерело: сформовано автором

реклами зводиться до видимого креативу, хоча реальний вплив формується в невидимій системі добору й повторення контакту. Межі персоналізації мають бути визначені до запуску рекламної кампанії, а не після виникнення скарг або негативної реакції. У відповідальній моделі не можна персоналізувати бонус за ознаками, які свідчать про втрату меж: часті депозити після програшу, спроби скасувати виведення коштів, нічна активність, повернення після паузи або повторне ігнорування попереджень. Такі сигнали мають переводити користувача в захисний рекламний режим, де промоційні повідомлення зменшуються, а інформаційні повідомлення про ліміти, паузу або самоконтроль стають видимішими. Частотне обмеження в гемблінговій рекламі має розглядатися як інструмент уникнення подразнення аудиторії, а як механізм зниження поведінкового тиску. Часте повторення повідомлень у спортивні дні, під час турнірів або після взаємодії з бетинговим контентом може створювати відчуття постійної присутності бренду, яке нормалізує участь у ставках як звичну частину вболівання. Відповідальна комунікація має встановлювати межі для змісту, для кількості контактів, бо надмірна частота здатна впливати навіть тоді, коли окреме повідомлення не містить прямої маніпуляції [15].

Таргетовану рекламу гемблінгу оцінюють через відкритий і прихований рівні. Відкритий рівень охоплює креатив, мову, образи, попередження, згадку про вік і бонусні умови; прихований – аудиторні правила, ретаргетингові сценарії, frequency capping, виключені категорії та реакцію системи на поведінковий ризик. Релевантне рекламне повідомлення адресують повнолітній аудиторії без ознак вразливості. Персоналізація виключає сигнали втрати контролю, а інформація про продукт містить зрозумілі бонусні умови та попередження про ризики. Захист неповнолітніх і самообмежених осіб охоплює вікові налаштування, канали, візуальну стилістику, партнерські сторінки та контекст розміщення.

Самообмежені особи становлять іншу категорію, для якої рекламний контакт має бути не просто небажаним, а несумісним із порядком відповідальної гри. Якщо користувач скористався інструментом самообмеження або зробив паузу, платформа не повинна продовжувати ретаргетинг через зовнішні рекламні мережі, email або push-канали, оскільки така комунікація руйнує сенс самообмеження. У цьому випадку рекламна система має працювати не як механізм повернення, а як механізм виключення, де відсутність контакту стає не втратою маркетингової можливості, а умовою поваги до рішення користувача. Окрема складність пов'язана з тим, що рекламні екосистеми часто працюють через сторонніх посередників, які можуть не мати повної інформації про статус самообмеження або поведінковий ризик користувача. Відповідальний оператор має передбачати цю проблему на рівні договорів, налаштувань аудиторій і процедур видалення користувачів із рекламних списків, а не перекладати її на технічну непрозорість рекламних платформ. Якщо бренд продовжує з'являтися перед людиною, яка намагалася обмежити участь, відповідальність порушується навіть тоді, коли внутрішня платформа формально містить потрібний інструмент. Соціальна етика реклами також вимагає розмежувати звичайну спортивну комунікацію й приховану нормалізацію ставок у спортивному контенті. Коли бренд постійно присутній у новинах про матчі, прогнозах, мемах або фанатських обговореннях, межа між спортивним інтересом і гемблінговим стимулом стає нечіткою, передусім для молодіжної аудиторії. Відповідальна стратегія має уникати такого розчинення реклами в контенті, де користувач може не розпізнавати комерційну природу повідомлення або сприймати участь у ставках як звичну частину вболівання [7].

Вимірювання ефективності таргетованої реклами гемблінгових продуктів не може обмежуватися показниками показів, кліків, переходів, реєстрацій і депозитів, тому що саме ці метрики можуть приховувати соціально проблемний результат. Кампанія може мати високі показники конверсії, якщо вона точно знаходить користувачів, чутливих до бонусів, і частина цієї чутливості може бути пов'язана не зі стабільним інтересом, а з проблемним патерном повернення. За такого порядку етична оцінка має зіставляти рекламну результативність із ознаками надмірного контакту, скаргами, відписками, нічною активністю й повторними депозитами після програшів. У системі рекламної аналітики потрібний окремий показник захисного відсіву, який фіксує не те, скільки користувачів було залучено, а скільки потенційно ризикових контактів було заблоковано. Така метрика змінює саму філософію рекламного управління, бо відмова від показу вразливому користувачеві починає вважатися не втратою, а коректним результатом відповідальної кампанії. Якщо оператор не вимірює заблоковані ризикові покази, він фактично оцінює рекламу лише через розширення впливу, не бачачи випадків, де цей вплив мав бути зменшений. Етичні межі рекламної ефективності мають бути відомі маркетологам, агентствам, партнерам, афіліатам та інфлюенсерам, які беруть участь у поширенні

гемблінгового контенту. Партнерська реклама часто створює додатковий ризик, бо бренд може втрачати контроль над мовою, образами, частотою й контекстом повідомлення, залишаючи поряд із цим комерційну вигоду від залучення. За такого порядку відповідальна стратегія має містити правила для партнерів, заборону прихованої реклами, вимоги до вікової фільтрації, обмеження бонусних формул і процедуру швидкого реагування на порушення.

Таргетована реклама в гемблінгу має оцінюватися як форма соціального впливу, у якій дані, алгоритми й креативи поєднуються в одну систему поведінкового спрямування. За такого порядку етичне питання не завершується перевіркою правдивості слів у рекламному банері, а охоплює весь шлях повідомлення від добору аудиторії до реакції користувача після контакту. Якщо цей шлях містить виключення неповнолітніх, повагу до самообмеження, контроль частотності, чесні бонусні умови й відмову від дискримінаційних образів, таргетинг може працювати в межах відповідальної маркетингової практики; якщо ж ці фільтри відсутні, технологічна точність перетворюється на точність ризикового впливу. Практична модель відповідальної таргетованої реклами має починатися з поділу аудиторій за комерційною цінністю, за допустимістю контакту. Повнолітній користувач без ознак ризику може отримувати інформаційні повідомлення в межах дозволених каналів, користувач із частими ризиковими сигналами має бути переведений у режим зменшеного промоційного впливу, самообмежена особа повинна бути виключена з рекламних списків, а неповнолітня аудиторія не має потрапляти в контакт із гемблінговим креативом навіть через суміжний спортивний або розважальний контент. Така сегментація відрізняється від звичайної маркетингової, бо її метою є не максимізація охоплення, а встановлення меж впливу.

Другий елемент матриці стосується моменту показу, оскільки навіть коректне повідомлення може ставати проблемним у ризиковій ситуації. Реклама, показана після серії програшів, після нічної активності, після спроби встановити обмеження або після тривалої паузи, не має того самого етичного статусу, що загальне інформаційне повідомлення для широкої повнолітньої аудиторії. За такого порядку відповідальна система має враховувати профіль користувача, часовий і поведінковий контекст контакту, бо саме поєднання моменту й змісту створює реальний рекламний тиск. Третій елемент пов'язаний із прозорістю рекламного статусу повідомлення, оскільки приховані інтеграції, нативний контент або інфлюенсерські згадки можуть знижувати здатність користувача критично оцінити комерційний характер комунікації. У гемблінговому середовищі така непрозорість має окремий вплив, бо реклама може нормалізувати участь у ставках через мову спорту, гумору, спільноти або експертності. Відповідальна реклама повинна бути розпізнаваною як реклама, а її бонусні й вікові умови мають бути видимими без переходу до прихованого пояснення. Фінальний принцип полягає в тому, що рекламна система має вміти показувати повідомлення, утримуватися від показу, коли контакт може посилити ризикову поведінку. У звичайному маркетингу відсутність показу часто сприймається як втрачена можливість, і в гемблінговому секторі вона може бути проявом відповідальності, якщо користувач має ознаки втрати меж або самостійно обрав паузу. Соціально-етична якість таргетингу визначається точністю добору аудиторії, здатністю рекламної системи обмежувати власну точність там, де вона може зашкодити.

Для завершення аналізу виокремлено три етичні режими таргетованої реклами гемблінгових продуктів. Інформаційний режим передбачає позначене рекламне повідомлення з прозорими умовами для повнолітнього користувача. Стимулювальний режим використовує бонус, терміновість, спортивний контекст або персональну пропозицію за умови відсутності звернення до вразливості. Проблемний режим спирається на поведінкові сигнали ризику, надмірну частотність, обхід самообмеження або приховування фінансових умов під мовою вигоди. Таке розмежування дає змогу оцінити якість рекламного впливу. Таргетинг зменшує інформаційний шум для повнолітньої аудиторії в межах дозволених каналів. Ознаки, що запускають захисний фільтр, виключають користувача з добору реклами. Соціально-етичний аналіз спрямовано на контроль використання даних у сфері фінансового ризику. Відповідальна рекламна модель включає виключення неповнолітніх і самообмежених осіб, обмеження частотності, прозоре маркування, чесний опис бонусів і заборону стимулів у ризикові моменти.

Для практичного застосування етичної моделі таргетованої реклами потрібна процедура попередньої перевірки кампанії. У ній оцінюють текст і зображення, аудиторні правила, частотність, час показу, ретаргетингові сценарії, виключені категорії та поведінкові тригери. Процедура фіксує виключення неповнолітніх, самообмежених осіб і користувачів із ризиковою поведінкою, перевіряє зміст бонусу, використання спортивних подій та позначення рекламного характеру нативного контенту. Етичний аудит охоплює партнерські канали, бо гемблінгова комунікація поширюється через власні сторінки бренду, медійних партнерів, афіліатів, спортивні спільноти та інфлюенсерський контент. Контроль лише власного сайту залишає поза перевіркою мову партнерської реклами. Тому соціально-етична вимога стосується всієї мережі комунікаційних посередників. Рекламний контакт оцінюють за реакцією користувача та підставою його включення до аудиторії [3].

У відповідальній рекламній практиці також потрібно враховувати післяконтактну поведінку, оскільки етична оцінка кампанії не завершується моментом показу повідомлення. Якщо користувач після рекламного контакту швидко переходить до депозиту, активує бонус, продовжує гру після програшу або ігнорує попередження, така реакція має аналізуватися як комерційний успіх, а і як можливий сигнал надмірної сили стимулу. Маркетингова система, яка бачить лише конверсію, не розрізняє контрольовану зацікавленість і ризикове повернення, тому відповідальний таргетинг потребує другого шару аналітики, де оцінюється дія, обставини її виникнення. Таке розуміння передусім помітне для рекламних повідомлень, які поєднують персональну пропозицію з обмеженим часом, бо саме часове обмеження здатне зменшувати критичне осмислення умов. Користувач, який бачить короткий строк дії бонусу, може реагувати на страх втратити можливість, а не на реальну оцінку вартості участі, тому етична реклама має уникати надмірної терміновості або принаймні

поєднувати її з видимими умовами й попередженням про ризик. У гемблінговому секторі терміновість не є нейтральним прийомом продажу, бо вона скорочує простір між емоційним імпульсом і фінансовим рішенням. Завершуючи основну частину, потрібно підкреслити, що соціально-етична оцінка таргетованої реклами має поєднувати аналіз змісту повідомлення, технічної послідовності показу й поведінкового стану користувача, оскільки окремо ці рівні не дають змоги побачити повну силу рекламного впливу. За такого порядку відповідальна рекламна практика повинна фіксувати те, що саме сказано в креативі, кому, коли, як часто та після яких попередніх дій це повідомлення було показане [13].

Визначений підхід визнає цифрову рекламу інструментом легального ринку та встановлює межі, що стримують посилення ризикової участі. Етичний аудит таргетингу перевіряє адресата повідомлення, момент показу бонусу, виключення самообмежених осіб, використання попередніх програшів і маскування комерційного стимулу під спортивний або розважальний контент. Е. Кіллік і М. Гріффітс показали, що спортивний контекст переводить користувача від уболівання до ставки. Це вимагає відмови від звернення до людей, чия поведінкова історія свідчить про підвищену вразливість до бонусу або термінового повідомлення. Таксономія sludge, dark patterns і dark nudges П. Ньюолла виявляє ризик на всьому шляху від оголошення до активації бонусу та повернення користувача до незавершеної дії.

Висновки. Таргетована реклама гемблінгових продуктів потребує оцінювання за змістом повідомлення, даними, аудиторією, моментом показу, частотністю контакту та поведінковим станом користувача. У сфері азартних ігор персоналізація здатна перетворювати вразливість на критерій рекламного впливу. Відповідальна модель таргетованої реклами спирається на прозорість персоналізації, виключення неповнолітніх і самообмежених осіб, контроль ретаргетингу, частотні обмеження, чесне подання бонусних умов, недопущення дискримінаційних образів і регулярний аудит рекламних алгоритмів. Такий підхід зберігає рекламу легального продукту в межах, що виключають досягнення результату ціною посилення ризикової поведінки.

Бібліографічний список:

1. Бежнар Г. П. Гендерні стереотипи в рекламі: проблеми й перспективи. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2021. Вип. 32. С. 3–7. DOI: https://doi.org/10.32837/apfs.v0i32.1015.

2. Забаштанська Т. В., Роговий А. В., Ребенок А. В. Дискримінаційна реклама: досвід регулювання країн Європейського Союзу та України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 53–59. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-53-59.

3. Князєва Т. В., Ороховська Л. А. Соціальна відповідальність реклами як компонент соціально-відповідального маркетингу. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 137–142. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-25.

4. Леонова С. В., Шевців Л. Ю. Соціально-відповідальний маркетинг: реалії та перспективи впровадження. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2015. № 833. С. 153–159.

5. Минко Л. Соціальна відповідальність маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-98.

6. Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор: Закон України від 14.07.2020 № 768-IX. База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/768-20

7. Про затвердження Принципів відповідальної гри: наказ Міністерства цифрової трансформації України від 26.08.2025 № 150, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 03.09.2025 за № 1279/44685. База даних «Законодавство України»/ Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1279-25

8. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/270/96-%D0%B2%D1%80

9. Binde P. *Gambling advertising: A critical research review*. London : Responsible Gambling Trust, 2014. 47 p.

10. Browne M., Hing N., Russell A. M. T., Thomas A., Jenkinson R. The impact of exposure to wagering advertisements and inducements on intended and actual betting expenditure: An ecological momentary assessment study. *Journal of Behavioral Addictions*. 2019. Vol. 8, No. 1. P. 146–156. DOI: https://doi.org/10.1556/2006.8.2019.10.

11. European Gaming and Betting Association. *Code of Conduct on Responsible Advertising for Online Gambling*. Brussels: EGBA, 2020. URL: https://www.egba.eu/uploads/2020/04/200428-Code-of-Conduct-on-Responsible-Advertising-for-Online-Gambling.pdf

12. Commission Recommendation 2014/478/EU of 14 July 2014 on principles for the protection of consumers and players of online gambling services and for the prevention of minors from gambling online. *Official Journal of the European Union*. 2014. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2014/478/oj/eng

13. Gainsbury S. M., King D. L., Russell A. M. T., Delfabbro P., Derevensky J., Hing N. Exposure to and engagement with gambling marketing in social media: Reported impacts on moderate-risk and problem gamblers. *Psychology of Addictive Behaviors*. 2016. Vol. 30, No. 2. P. 270–276. DOI: https://doi.org/10.1037/adb0000156.

14. Killick E. A., Griffiths M. D. A content analysis of gambling operators' Twitter accounts at the start of the English Premier League football season. *Journal of Gambling Studies*. 2020. Vol. 36, No. 1. P. 319–341. DOI: https://doi.org/10.1007/s10899-019-09879-4.

15. Newall P. W. S. Sludge, dark patterns and dark nudges: A taxonomy of online gambling platforms' deceptive design features. *Addiction*. 2025. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1111/add.70085.

References:

1. Bezhnar, H. P. (2021). Henderni stereotypy v reklami: problemy y perspektyvy [Gender stereotypes in advertising: problems and prospects]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiolohii*, vol. 32, pp. 3–7. DOI: https://doi.org/10.32837/apfs.v0i32.1015 (in Ukrainian).

2. Zabashtanska, T. V., Rohovyi, A. V., & Rebenok, A. V. (2019). Dyskryminatsiina reklama: dosvid rehuliuvannia krain Yevropeiskoho Soiuzu ta Ukrainy [Discriminatory advertising: regulation experience in the European Union and Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3(19), pp. 53–59. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-53-59 (in Ukrainian).

3. Kniazieva, T. V., & Orokhovska, L. A. (2024). Sotsialna vidpovidalnist reklamy yak komponent sotsialno-vidpovidalnoho marketynhu [Advertising social responsibility as a component of socially responsible marketing]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 189, pp. 137–142. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-25 (in Ukrainian).

4. Leonova, S. V., & Shevtsiv, L. Yu. (2015). Sotsialno-vidpovidalnyi marketynh: realii ta perspektyvy vprovadzhennia [Socially responsible marketing: realities and prospects of implementation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia: Lohistyka*, no. 833, pp. 153–159. (in Ukrainian).

5. Mynko, L. (2022). Sotsialna vidpovidalnist marketynhu [Social responsibility of marketing]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-98 (in Ukrainian).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2020, July 14) Pro derzhavne rehuliuvannia diialnosti shchodo orhanizatsii ta provedennia azartnykh ihor: Zakon Ukrainy No. 768-IX [On state regulation of activities related to the organization and conduct of gambling: Law of Ukraine No. 768-IX]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» [Legislation of Ukraine database]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/768-20 (in Ukrainian).

7. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025, August 26) Pro zatverdzhennia Pryntsypiv vidpovidalnoi hry: Nakaz No. 150 [On approval of the principles of responsible gambling: Order No. 150]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» [Legislation of Ukraine database]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1279-25 (in Ukrainian).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (1996, July 3) Pro reklamu: Zakon Ukrainy No. 270/96-VR [On advertising: Law of Ukraine No. 270/96-VR]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» [Legislation of Ukraine database]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/270/96-%D0%B2%D1%80 (in Ukrainian).

9. Binde, P. (2014). *Gambling advertising: A critical research review*. Responsible Gambling Trust, 2014. 47 p.

10. Browne, M., Hing, N., Russell, A. M. T., Thomas, A., & Jenkinson, R. (2019). The impact of exposure to wagering advertisements and inducements on intended and actual betting expenditure: An ecological momentary assessment study. *Journal of Behavioral Addictions, vol. 8, no. 1*, pp. 146–156. DOI: https://doi.org/10.1556/2006.8.2019.10

11. European Gaming and Betting Association (2020). *Code of conduct on responsible advertising for online gambling*. Available at: https://www.egba.eu/uploads/2020/04/200428-Code-of-Conduct-on-Responsible-Advertising-for-Online-Gambling.pdf

12. European Commission. (2014, July 14). Commission Recommendation 2014/478/EU on principles for the protection of consumers and players of online gambling services and for the prevention of minors from gambling online. *Official Journal of the European Union*. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2014/478/oj/eng

13. Gainsbury, S. M., King, D. L., Russell, A. M. T., Delfabbro, P., Derevensky, J., & Hing, N. (2016). Exposure to and engagement with gambling marketing in social media: Reported impacts on moderate-risk and problem gamblers. *Psychology of Addictive Behaviors, vol. 30, no. 2*, pp. 270–276. DOI: https://doi.org/10.1037/adb0000156

14. Killick, E. A., & Griffiths, M. D. (2020). A content analysis of gambling operators' Twitter accounts at the start of the English Premier League football season. *Journal of Gambling Studies, vol. 36, no. 1*, pp. 319–341. DOI: https://doi.org/10.1007/s10899-019-09879-4

15. Newall, P. W. S. (2025). Sludge, dark patterns and dark nudges: A taxonomy of online gambling platforms' deceptive design features. *Addiction*. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1111/add.70085

Дата надходження статті: 28.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 04.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 657:330.322:338.43
JEL Q12, M41, G32
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-13

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

Савченко А.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1871-7555
Alla Savchenko
State Tax University

Кітченко М.І.
заступник декана з навчально-організаційної роботи
факультету податкової справи, обліку та аудиту,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9104-6415
Maryna Kitchenko
State Tax University

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ

ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY AND RISKS OF INVESTMENT ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON ACCOUNTING DATA

Анотація. *У статті розвинуто методичні засади аналітичного оцінювання ефективності та ризиків інвестиційної діяльності аграрних підприємств на основі облікових даних. Обґрунтовано інформаційну архітектуру, що поєднує фінансовий і управлінський облік, дані про рух грошових коштів, бюджетно-прогнозні та зовнішні показники. Запропоновано матрицю трансформації обліково-аналітичної інформації у релевантні проєктні грошові потоки та параметри ризику. Сформовано ризик-параметричний контур, що забезпечує причинно-наслідковий зв'язок між чинниками невизначеності та елементами грошового потоку. Розвинуто підхід до динамічного оновлення оцінки на основі план-фактного аналізу, що дає змогу адаптувати параметри моделі в процесі реалізації проєкту. Наукова новизна полягає у забезпеченні простежуваності параметрів оцінювання від джерела даних до управлінського висновку.*

Ключові слова: *обліково-аналітичне забезпечення; бухгалтерський облік; управлінський облік; фінансовий аналіз; інвестиційний проєкт; аграрне підприємство; аналітичне оцінювання; грошові потоки; інвестиційний ризик; ризик-скориговане оцінювання.*

Abstract. Purpose. *The purpose of the study is to develop methodological foundations for the analytical assessment of the efficiency and risks of investment activity of agricultural enterprises through the transformation of accounting data into relevant project cash flows and risk parameters, their integration into a risk-adjusted evaluation system, and subsequent updating on the basis of actual accounting and analytical information during project implementation.* ***Methods.*** *The study applies systemic, analytical and risk-oriented approaches. The methods of analysis, synthesis, comparison and systematization are used to generalize scientific positions; structural-logical and functional analysis are applied to construct the information architecture and the transformation matrix. Discounted cash flow analysis, sensitivity analysis, scenario analysis and simulation modelling are used to assess efficiency and uncertainty. Cause-and-effect analysis is employed to establish relationships between risk factors and cash-flow parameters, while plan–fact comparison is used for dynamic model updating.* ***Results.*** *An information architecture is substantiated that integrates financial accounting, management accounting, cash-flow data, budget and forecast indicators, and external non-financial and market information. A matrix for transforming accounting and analytical data into project cash flows and risk parameters is proposed. A risk-parameter framework is developed to link sources of uncertainty with intermediate production and value indicators and the corresponding elements of cash flows. The study also develops a procedure for dynamically updating the investment model on the basis of material and persistent deviations between planned and actual indicators.*

© Краєвський В.М., Савченко А.М., Кітченко М.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Scientific novelty. *The methodological contribution lies not in the use of conventional investment and risk assessment techniques as such, but in establishing a traceable chain from the original accounting data through analytical transformation, project cash-flow formation, identification of risk factors and quantitative parameterization to risk-adjusted evaluation and subsequent recalibration using actual data.* ***Practical significance.*** *The proposed approach can be used by agricultural enterprises to improve the justification of investment decisions, reduce the risk of double counting or omission of economic effects, identify critical project parameters, and update assessments as new accounting and operational information becomes available.* ***Conclusions.*** *The reliability of investment project assessment depends substantially on the methodological quality of transforming accounting information into economically relevant cash flows and risk parameters. Integrating accounting data, risk analysis and dynamic updating creates a consistent information framework for supporting investment decisions throughout the project life cycle.*

Keywords: *accounting and analytical support; accounting; management accounting; financial analysis; investment project; agricultural enterprise; analytical assessment; cash flows; investment risk; risk-adjusted assessment.*

Постановка проблеми. Інвестиційна діяльність аграрних підприємств здійснюється в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлюється одночасним впливом виробничих, ринкових, кліматичних, фінансових і логістичних чинників. За таких умов традиційне оцінювання інвестиційних проєктів, засноване переважно на детермінованих прогнозах грошових потоків, не завжди забезпечує достатню обґрунтованість управлінських рішень. Особливої актуальності набуває необхідність поєднання оцінювання економічної ефективності з урахуванням ризику та невизначеності, характерних для аграрного сектору [5; 10-17; 21].

Водночас якість інвестиційного аналізу залежить не лише від застосованого математичного інструментарію, а й від інформаційного наповнення відповідних моделей. Дані фінансового та управлінського обліку містять значний аналітичний потенціал для формування проєктних грошових потоків, оцінювання витрат, потреби в оборотному капіталі та визначення параметрів ризику [2-4; 22-24]. Проте їх безпосереднє перенесення до інвестиційної моделі є методологічно обмеженим, оскільки бухгалтерські показники можуть включати негрошові складові, розподілені витрати, зміни справедливої вартості та інші елементи, що не тотожні реальному руху коштів.

Тому актуальним є розвиток методичних засад аналітичного оцінювання інвестиційних проєктів аграрних підприємств, які забезпечують послідовну трансформацію облікових даних у релевантні грошові потоки та параметри ризику, а також їх подальше оновлення на основі фактичної інформації в процесі реалізації проєкту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика аналітичного оцінювання інвестиційних проєктів аграрних підприємств формується на перетині декількох наукових напрямів: інвестиційного аналізу, управління ризиками, обліково-аналітичного забезпечення та дослідження галузевої специфіки аграрного виробництва. У вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється інформаційному забезпеченню управління аграрними підприємствами. Т.О. Гуренко обґрунтовує роль обліково-аналітичного інструментарію у стратегічному управлінні підприємствами агробізнесу [2], Н.В. Гуріна та А.О. Томша розглядають обліково-аналітичне забезпечення як складову системи управління ризиками [3], а Н.В. Овчарова акцентує увагу на значенні облікової інформації для забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств [4]. Зазначені підходи підтверджують необхідність розширення функцій облікової інформації від ретроспективного відображення господарських операцій до інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Окремий напрям досліджень стосується інвестиційного забезпечення та стратегічного управління аграрними підприємствами. В.М. Онегіна та О.О. Петровський досліджують взаємозв'язок прибутковості й інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств [1], В.Ю. Медвідь розглядає стратегічне управління інвестиційним забезпеченням аграрного сектору [6], а Д.О. Коваленко акцентує увагу на ризик-орієнтованому стратегічному управлінні аграрними підприємствами [7]. Р.М. Карпінський систематизує основні ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх вплив на процес управління [5]. В.В. Лагодієнко, Н.Й. Басюркіна і Т.В. Савченко [8], а також А. Ш.А. Хутак [9] розкривають значення стратегічного моніторингу інвестиційної діяльності та необхідність регулярного перегляду параметрів інвестиційних рішень.

У зарубіжних дослідженнях суттєво ширше представлений кількісний інструментарій оцінювання інвестиційних ризиків. Л. Вілані та співавтори пропонують комплексну систему оцінювання аграрних проєктів, що поєднує показники економічної ефективності, аналіз чутливості, імітаційне моделювання, показники вартості під ризиком та реальні опціони [10]. А. Шпігель та співавтори розвивають стохастично-динамічне моделювання інвестицій на рівні аграрних підприємств в умовах невизначеності [11]. Дж. М. Паолетті та Дж. Е. Шортрідж досліджують способи врахування невизначеності у фінансовому аналізі аграрних проєктів [12], а М. А. Кері та Г. Е. Фрей демонструють можливості імітаційного моделювання для оцінювання аграрних інвестицій за альтернативних сценаріїв [13].

Багатовимірний характер ризику в аграрному виробництві обґрунтовують А. М. Комарек, А. де Пінто та В. Х. Сміт, які наголошують на взаємозалежності виробничих, ринкових, фінансових та інституційних ризиків [14]. С. В. Соуза, Р. М. Т. Жіменес та Е. Бінотто досліджують економічну доцільність аграрних інвестицій із використанням ризик-коригувальних підходів [15]. Ф. Р. Аморім та співавтори застосовують імітаційне моделювання для прогнозування ризиків витрат у виробництві кукурудзи та сої [16], тоді як М. Р. К. ван Оордт, П. А. Сторк і К. Г. де Фріс розглядають екстремальні цінові ризики на ринках аграрної продукції [17]. Н. Давиденко, Н. Василевська, З. Тітенко та М. Василевський [21] доповнюють цей напрям, обґрунтовуючи необхідність комплексного врахування взаємопов'язаних ризиків у системі забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств.

Загальні підходи до бюджетування капітальних інвестицій і врахування невизначеності розвиваються також у працях Т. Кіма та співавторів [18], Р.А. Міллера [19] і М. Гартманна та Б. Е. Вайсенбергера [20].

Їхні дослідження підтверджують, що результативність інвестиційного рішення залежить не лише від обраного показника ефективності, а й від якості вихідної інформації, способу її структурування та врахування невизначеності.

Окремий блок наукових праць присвячений інформаційній цінності бухгалтерських даних для інвестиційних рішень. Дж. Х. Чой показує значення інформації, сформованої за методом нарахування, для розподілу ресурсів [22]. С. Шекспір досліджує вплив фінансової звітності на інвестиційні та фінансові рішення [23], а Л. Жуань розглядає взаємозв'язок бухгалтерського відображення необоротних активів та ефективності інвестування [24]. А. Філіп, А. Гіо та Л. Погам також підтверджують значення бухгалтерської інформації для оцінювання підприємств та інвестиційних рішень [25], тоді як Д. Дж. Джонстон акцентує увагу на взаємозв'язку бухгалтерського розкриття інформації, невизначеності та поведінки інвесторів [26].

Узагальнення розглянутих досліджень свідчить, що сучасна наукова література достатньо ґрунтовно висвітлює окремі складові досліджуваної проблеми: методи оцінювання ефективності інвестицій, кількісне моделювання ризику, обліково-аналітичне забезпечення управління та специфіку ризиків аграрного виробництва. Водночас ці напрями переважно розвиваються відокремлено. У працях, присвячених оцінюванню інвестиційних ризиків, вихідні параметри моделі часто використовуються як уже сформовані прогнозні величини, тоді як механізм їх отримання з даних фінансового та управлінського обліку розкривається недостатньо.

Недостатньо опрацьованим залишається також питання послідовної трансформації облікових показників у релевантні проєктні грошові потоки з одночасним установленням зв'язку між окремими елементами цих потоків і конкретними чинниками ризику. Додаткової методичної розробки потребує використання фактичних облікових даних не лише для ретроспективного контролю виконання інвестиційного бюджету, а й для динамічного перегляду прогнозних грошових потоків та параметрів ризику в процесі реалізації проєкту. Саме вирішення зазначених питань визначає спрямованість подальшого дослідження.

Мета статті. Метою статті є розвиток методичних засад аналітичного оцінювання ефективності та ризиків інвестиційних проєктів аграрних підприємств шляхом обґрунтування послідовного механізму трансформації даних фінансового й управлінського обліку в релевантні проєктні грошові потоки та параметри ризику, їх інтеграції в систему ризик-скоригованого оцінювання, а також подальшого оновлення результатів на основі фактичної обліково-аналітичної інформації в процесі реалізації інвестиційного проєкту.

Методологічна основа дослідження. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, аналітичного та ризик-орієнтованого підходів до оцінювання інвестиційних проєктів аграрних підприємств. Для узагальнення наукових підходів застосовано методи аналізу, синтезу, порівняння та систематизації; для формування інформаційної архітектури й авторської матриці трансформації обліково-аналітичних даних - структурно-логічний та функціональний аналіз. Оцінювання ефективності й ризику ґрунтується на методах дисконтування грошових потоків, аналізу чутливості, сценарного та імітаційного моделювання. Для встановлення взаємозв'язків між чинниками ризику та параметрами проєктних грошових потоків використано причинно-наслідковий аналіз. Динамічне оновлення оцінки базується на план-фактному зіставленні та аналітичному перегляді прогнозних параметрів із використанням фактичних даних фінансового й управлінського обліку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якість аналітичного оцінювання інвестиційних проєктів аграрних підприємств визначається не лише застосованими методами, а й якістю інформаційної бази. Сезонність, біологічні процеси, мінливість урожайності, цін і ресурсних витрат, а також часові розриви між витратами та надходженнями зумовлюють потребу у структурованому поєднанні облікових, прогнозних і зовнішніх даних. Обліково-аналітична інформація при цьому має виконувати не лише ретроспективну, а й управлінську функцію [2–4]. Водночас надмірний масив неструктурованих даних може ускладнювати інвестиційне рішення [20], тому інформаційну основу проєкту доцільно формувати за принципом функціональної релевантності.

Запропонована інформаційна архітектура охоплює п'ять взаємопов'язаних шарів: фінансовий облік, управлінський облік, дані про рух грошових коштів, бюджетно-прогнозні показники та зовнішні нефінансові й ринкові дані. Фінансовий облік формує історичну базу щодо виручки, витрат, запасів, дебіторської і кредиторської заборгованості, необоротних активів та зобов'язань, але його показники потребують розмежування грошових і негрошових складових та встановлення належності до конкретного проєкту [22]. Управлінський облік забезпечує деталізацію за проєктами, культурами, центрами відповідальності та елементами витрат, що дозволяє відокремлювати релевантні витрати від безповоротних і нерелевантно розподілених.

Дані про рух грошових коштів використовуються для формування фактичних проєктних потоків і контролю ліквідності; їх розмежування за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю відповідно до МСБО 7 [27] запобігає змішуванню результативності проєкту зі способом фінансування. Бюджетно-прогнозний шар охоплює капітальні й операційні витрати, урожайність, обсяги реалізації, ціни, податки та потребу в оборотному капіталі. Зовнішні дані відображають погодні, цінові, валютні, енергетичні та логістичні чинники, що через виробничі й вартісні параметри змінюють грошові потоки. Отже, кожен показник має включатися до моделі лише після визначення його аналітичної функції.

Методично важливо, що інформаційні шари не є автономними. Фінансовий облік надає базові історичні величини, управлінський – деталізацію за об'єктами та центрами відповідальності, дані про рух коштів підтверджують фактичну платіжну реалізацію операцій, бюджети формують майбутні параметри, а зовнішня інформація пояснює зміну очікуваних умов. Тому інформаційна архітектура повинна забезпечувати не просте накопичення показників, а їх послідовне узгодження. Саме така логіка дозволяє перейти від облікового показника до проєктного грошового потоку і

далі – до параметра ризику, не втрачаючи інформаційного походження кожної складової оцінювання.

Важливо також розмежовувати ретроспективну та прогнозну функції інформації. Історичні дані дають змогу оцінити типові рівні витрат, оборотності, урожайності й платіжної дисципліни, проте не повинні автоматично екстраполюватися на майбутнє без урахування структурних змін. Бюджетно-прогнозні показники, своєю чергою, мають спиратися на підтверджені внутрішні дані й зовнішні припущення. Така взаємодія минулої, поточної та прогнозної інформації формує цілісну базу для подальшої оцінки ефективності й ризику.

Наступним етапом є трансформація бухгалтерських та управлінських показників у релевантні проєктні грошові потоки. Обліковий фінансовий результат і грошовий потік методично не тотожні: перший формується за принципом нарахування, тоді як інвестиційне оцінювання базується на майбутніх надходженнях і виплатах, безпосередньо спричинених реалізацією проєкту. Інформаційна цінність облікових даних для інвестиційних рішень підтверджується дослідженнями Дж. Х. Чоя, С. Шекспіра та Л. Жуаня [22–24], однак їх використання потребує економічної інтерпретації.

Перший напрям трансформації полягає в усуненні негрошових компонентів. Зокрема, амортизація зменшує бухгалтерський результат, але не є поточним грошовим відтоком; її вплив на проєкт проявляється насамперед через податковий ефект. Другий напрям – коригування на зміну оборотного капіталу: виручка може передувати фактичному надходженню коштів, запаси потребують фінансування, а кредиторська заборгованість відтерміновує виплати. Зміну чистого оборотного капіталу доцільно визначати як:

$$\Delta NWC_t = \Delta AR_t + \Delta INV_t - \Delta AP_t,$$

де ΔNWC_t – зміна чистого оборотного капіталу; ΔAR_t – зміна дебіторської заборгованості; ΔINV_t – зміна запасів; ΔAP_t – зміна кредиторської заборгованості. Для аграрних підприємств цей показник особливо вагомий через сезонність і значні авансові витрати.

Окремої уваги потребує часовий аспект трансформації: навіть економічно релевантний показник може бути некоректно відображений у моделі, якщо не узгоджені момент виникнення зобов'язання та момент фактичного руху коштів. Для інвестиційних проєктів із тривалим виробничим циклом це впливає не лише на величину грошового потоку, а й на його дисконтовану вартість. Тому трансформація повинна охоплювати одночасно зміст, належність і часову прив'язку показника.

Третій напрям – проєктна атрибуція: до моделі включаються лише приростові грошові потоки, зумовлені конкретним інвестиційним рішенням; безповоротні та нерелевантно розподілені витрати виключаються. Четвертий – розмежування результативності проєкту і фінансування: кредитні надходження та погашення основної суми боргу не повинні змішуватися з операційними потоками проєкту [27]. Для аграрної діяльності додатково необхідно коригувати облікові ефекти біологічної трансформації: зміна справедливої вартості біологічних активів за МСБО 41 [28] може впливати на прибуток без виникнення грошового надходження, тому її слід пов'язувати з фізичним обсягом продукції, ціною та строком реалізації. МСБО 36 [29] також підтверджує пріоритет майбутніх грошових потоків над суто балансовими величинами.

Для аграрного сектору особливо важливо не ототожнювати бухгалтерський прибуток зі здатністю проєкту генерувати кошти. Сезонність може спричиняти значні розриви між визнанням доходу, формуванням запасів і фактичним надходженням виручки; оцінка біологічних активів здатна змінювати фінансовий результат без відповідного руху коштів; частина витрат може бути розподілена бухгалтерською методикою, хоча не є приростовою щодо конкретного інвестиційного рішення. Тому трансформаційний етап фактично виконує функцію

Таблиця 1

Інформаційні шари аналітичного оцінювання інвестиційних проєктів аграрного підприємства

Інформаційний шар	Основні дані	Функція в інвестиційному аналізі	Необхідна трансформація
Фінансовий облік	виручка, витрати, запаси, дебіторська і кредиторська заборгованість, необоротні активи, боргові зобов'язання	формування історичної бази, оцінювання фінансової спроможності, визначення потреби в оборотному капіталі	відокремлення інформації, сформованої за методом нарахування, від грошових компонентів; усунення негрошових ефектів
Управлінський облік	змінні та постійні витрати, дані за культурами, полями, центрами відповідальності та проєктами	формування грошових потоків конкретного інвестиційного проєкту	виділення релевантних витрат, виключення безповоротних і нерелевантно розподілених витрат
Дані про рух грошових коштів	фактичні надходження і виплати	формування грошового потоку проєкту, оцінювання ліквідності	проєктна атрибуція та розмежування потоків за операційною, інвестиційною і фінансовою діяльністю
Бюджетно-прогнозні дані	капітальні та операційні витрати, урожайність, обсяг реалізації, прогнозні ціни	попереднє оцінювання проєкту	формування сценаріїв і ймовірнісних характеристик
Зовнішні нефінансові та ринкові дані	погодні умови, ринкові ціни, валютний курс, вартість енергії, логістичні та трудові обмеження	ідентифікація чинників ризику	встановлення причинно-наслідкового зв'язку між нефінансовим чинником та його фінансовими наслідками

Джерело: сформовано авторами на основі [2-4; 20; 22; 27]

методичного фільтра, що відокремлює показники, релевантні для оцінювання економічної доцільності проєкту.

Узагальнено трансформацію можна подати як перехід від первинного облікового показника $A_{i,t}$ через оператор аналітичного коригування T_i до компонента проєктного грошового потоку:

$$CF_{i,t} = T_i(A_{i,t}),$$

а сукупний грошовий потік формується як результат системного перетворення релевантних обліково-аналітичних показників. Отже, проєктний грошовий потік не є прямою копією бухгалтерської звітності; він формується через вилучення негрошових ефектів, урахування оборотного капіталу, проєктну атрибуцію та спеціальні галузеві коригування.

Для формалізації цього процесу запропоновано матрицю трансформації, яка встановлює послідовний зв'язок між джерелом даних, способом коригування, елементом грошового потоку, чинником ризику та використанням у моделі. Вихідний показник перевіряється за трьома критеріями: економічна релевантність для конкретного інвестиційного рішення, грошовий характер та залежність від ідентифікованих ризиків. Методологічний ланцюг має вигляд:

$$A_i \rightarrow T_i \rightarrow CF_{i,t} \rightarrow R_j \rightarrow \theta_j,$$

де A_i – первинний обліково-аналітичний показник; T_i – його аналітична трансформація; $CF_{i,t}$ – компонент грошового потоку; R_j – чинник ризику; θ_j – параметр його кількісного відображення. Така конструкція забезпечує простежуваність походження параметрів моделі та зменшує суб'єктивність їх задавання.

Наприклад, виручка не переноситься до моделі безпосередньо: спочатку виділяється приріст, пов'язаний із проєктом, ураховуються строки інкасації, після чого вона розкладається на ціну та фізичний обсяг реалізації. Ці складові залежать від різних ризиків: ціна – від ринкової кон'юнктури, валютного курсу й логістики, обсяг – від урожайності, погоди, технології та біологічних процесів. Аналогічно виробничі витрати деталізуються за ресурсними складовими, що дозволяє пов'язати їх із конкретними джерелами невизначеності, а не з одним умовним коефіцієнтом ризику.

Практичне значення матриці полягає також у можливості контролю подвійного врахування або пропуску окремих ефектів. Наприклад, амортизація не повинна повторно включатися як грошовий відтік, якщо її вплив уже відображено через податки; позикове фінансування не змішується з операційною результативністю проєкту; зміна дебіторської, кредиторської заборгованості та запасів враховується через оборотний капітал, а не через механічне перенесення балансових залишків. Для аграрних підприємств матриця додатково пов'язує біологічну трансформацію та урожайність із майбутніми обсягами реалізації, що дозволяє перейти від бухгалтерської оцінки активу до економічного ефекту проєкту.

Таким чином, матриця виконує не лише описову, а й контрольну функцію: вона дозволяє перевірити, чи має кожний показник чітко визначене місце в моделі, чи не дублюється його вплив в інших елементах та чи узгоджене джерело даних із природою відповідного ризику. Це особливо важливо під час подальшого імітаційного моделювання, оскільки некоректно сформований вхідний параметр може створити математично точний, але економічно хибний результат.

Матриця охоплює ключові елементи, що формують результат проєкту: виручку, урожайність, виробничі та загальногосподарські витрати, амортизацію, дебіторську й кредиторську заборгованість, запаси, капітальні вкладення, податки, позикові кошти, справедливу вартість біологічних активів, ринкові ціни, валютний курс і фактичні відхилення. Її методичне значення полягає в тому, що для кожного параметра можна встановити інформаційне джерело, коригування, належність до грошового потоку, чинник ризику та спосіб включення до оцінювання. Це створює основу для переходу від статичної оцінки до ризик-параметричного контуру.

Ризик-параметричний контур пов'язує невизначеність із конкретними складовими грошового потоку. Для аграрних підприємств це принципово, оскільки виробничі, ринкові, фінансові, інституційні та операційні ризики взаємодіють між собою [5; 14; 21]. Тому простого переліку загроз недостатньо: необхідно вста-

Таблиця 2

Матриця трансформації обліково-аналітичних даних у параметри оцінювання ефективності та ризику інвестиційного проєкту аграрного підприємства

Інформаційний елемент	Джерело інформації	Проблема прямого використання	Аналітичне коригування	Проєктний показник	Чинник ризику	Використання в моделі
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	фінансовий та управлінський облік	містить доходи, не пов'язані з проєктом; не враховує часовий розрив надходження коштів	виділення приросту виручки, пов'язаного з проєктом; урахування строків оплати	грошові надходження	ціна, обсяг реалізації, платоспроможність покупців	прогноз грошових потоків, сценарне оцінювання
Урожайність і обсяг виробництва	управлінський облік, виробничі дані	історичні значення можуть містити аномалії	очищення ряду, виділення сезонних і кліматичних впливів	фізичний обсяг реалізації	погодні умови, технологічні відхилення, біологічні чинники	визначення діапазону можливих обсягів виробництва
Виробничі витрати	управлінський облік	включають нерелевантні, розподілені та негрошові складові	поділ на змінні й постійні, грошові й негрошові, релевантні й нерелевантні	операційні грошові виплати	ціни ресурсів, енергія, заробітна плата	формування витратної частини грошового по-току

Продовження Таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7
Загально-господарські витрати	фінансовий та управлінський облік	можуть бути механічно розподілені на проєкт	включення лише приросту витрат, зумовленого реалізацією проєкту	додаткові грошові витрати	організаційний та операційний ризик	уточнення операційного грошового потоку
Амортизація	фінансовий облік	є негрошовою витратою	виключення з прямого грошового відтоку; врахування податкового ефекту	податкове коригування	зміни податкових параметрів	визначення чистого грошового потоку
Дебіторська заборгованість	фінансовий облік	дохід не тотожний фактичному надходженню коштів	визначення зміни дебіторської заборгованості	складова зміни оборотного капіталу	затримка оплати, неплато-спроможність контрагентів	коригування операційного грошового потоку
Запаси	фінансовий та управлінський облік	балансовий залишок не відображає безпосередньо грошову потребу проєкту	визначення приросту запасів, пов'язаного з проєктом	складова оборотного капіталу	сезонність, псування, зміни вартості ресурсів	прогноз потреби у фінансуванні
Кредиторська заборгованість	фінансовий облік	бухгалтерське визнання витрат і момент виплати не збігаються	визначення зміни зобов'язань перед постачальниками	складова оборотного капіталу	умови постачання, строки платежу	коригування грошових виплат
Капітальні витрати	управлінський облік, бюджет проєкту	можуть містити безповоротні витрати та витрати інших проєктів	виділення приростових капітальних витрат і їх календаризація	початкові та наступні інвестиційні виплати	перевищення бюджету, затримка реалізації	формування початкового та наступних грошових потоків
Позикові кошти	фінансовий облік	можуть змішуватися з економічною результативністю проєкту	розмежування грошового потоку проєкту та потоків фінансування	структура фінансування	процентний і кредитний ризик	узгодження з моделлю дисконтування
Податкові платежі	фінансовий і податковий облік	бухгалтерський податок може не збігатися з фактичною грошовою виплатою	визначення проєктно зумовленого податкового потоку	чистий податковий відтік	зміна ставок, пільг, бази оподаткування	визначення чистого грошового потоку
Зміна справедливої вартості біологічних активів	фінансовий облік	може збільшувати прибуток без фактичного надходження коштів	відокремлення негрошового ефекту; узгодження з фізичним обсягом продукції та очікуваною реалізацією	майбутній грошовий ефект	ціна, урожайність, біологічна трансформація	уточнення прогнозних надходжень
Ринкові ціни	зовнішні та внутрішні аналітичні дані	одиничне прогнозне значення не відображає невизначеність	визначення діапазону і статистичних характеристик	прогнозна ціна реалізації	цінова волатильність	сценарне та ймовірнісне оцінювання
Валютний курс	зовнішні дані, фінансовий облік	сукупний валютний ризик не показує, на які потоки він впливає	встановлення валютної експозиції за окремими складовими	скориговані доходи або витрати	валютний ризик	моделювання зміни грошових потоків
Фактичні капітальні й операційні витрати	фінансовий та управлінський облік	відхилення від бюджету можуть аналізуватися ізольовано	план-фактне зіставлення та ідентифікація причин відхилень	оновлені параметри грошового потоку	перевищення бюджету, зміна собівартості	перегляд прогнозної оцінки проєкту

Джерело: сформовано авторамина основі [2–4; 10–12; 14; 20–24; 27–29]

новити причинно-наслідковий механізм їх впливу на економічні параметри проєкту.

$$R_j \rightarrow X_k \rightarrow CF_{i,t},$$

де R_j – чинник ризику; X_k – проміжний фізичний або вартісний параметр; $CF_{i,t}$ – відповідний елемент грошового потоку. Наприклад, погодний ризик спочатку змінює урожайність, далі – обсяг реалізації та виручку; енергетичний ризик впливає на операційні витрати й собівартість. Таке розмежування первинного і вторинного впливу дозволяє уникнути механічного коригування кінцевого показника без пояснення джерела зміни.

Параметри невизначеності мають формуватися з історичних облікових даних, виробничої статистики, бюджетів, ринкових спостережень і зовнішньої інформації. При цьому необхідно враховувати взаємозалежність ризиків: зниження урожайності може супроводжуватися підвищенням ринкових цін і частково компенсувати втрати, тоді як логістичні порушення здатні одночасно збільшувати витрати та знижувати фактичну ціну реалізації. Ігнорування таких зв'язків викривлює оцінку сукупного ризику.

Важливо, що один чинник може впливати на кілька елементів грошового потоку, а один елемент – залежати від сукупності ризиків. Наприклад, логістичне порушення може одночасно збільшувати витрати транспортування, відтерміновувати реалізацію та змінювати фактичну ціну продажу; погодні умови можуть знижувати урожайність, але за загальноринкового дефіциту частково компенсувати втрати через підвищення ціни. Тому кореляційні або інші форми залежності мають враховуватися щонайменше для найбільш істотних

Таблиця 3

Карта відповідностей між чинниками ризику та параметрами оцінювання інвестиційного проєкту аграрного підприємства

Чинник ризику	Первинний вплив	Вторинний вплив	Елемент грошового потоку	Параметр моделі	Спосіб аналітичного врахування
Погодні та кліматичні умови	зміна урожайності	зміна обсягу реалізації та виручки	грошові надходження	очікуваний обсяг виробництва, мінливість урожайності	сценарний аналіз, імовірнісний розподіл
Біологічні чинники	зміна продуктивності, втрати продукції	скорочення реалізованого обсягу	виручка, операційні витрати	коефіцієнт біологічних втрат	сценарне та ймовірнісне оцінювання
Коливання ринкових цін	зміна ціни реалізації	зміна виручки та прибутковості	грошові надходження	середня ціна, розмах і мінливість ціни	аналіз чутливості, імітаційне моделювання
Коливання цін на матеріальні ресурси	зростання вартості ресурсів	збільшення собівартості	операційні грошові виплати	ціна одиниці ресурсу	сценарне та імовірнісне оцінювання
Валютний ризик	зміна вартості імпортних ресурсів або експортної виручки	зміна доходів і витрат	надходження та виплати	валютний курс	аналіз чутливості, сценарії
Логістичні обмеження	зростання транспортних витрат, затримки поставок	зміна собівартості та строків реалізації	операційні виплати, надходження	логістичні витрати, тривалість циклу	сценарне моделювання
Енергетичний ризик	перебої або зростання вартості енергії	зниження обсягів виробництва, збільшення витрат	операційні виплати	витрати на енергію, коефіцієнт простоїв	сценарне оцінювання
Кредитний ризик покупців	затримка або непогашення дебіторської заборгованості	дефіцит ліквідності	фактичні надходження	строк інкасації, частка неплатежів	сценарне оцінювання
Процентний ризик	зміна вартості позикового капіталу	зміна фінансового навантаження	фінансові виплати	процентна ставка	аналіз чутливості
Ризик перевищення інвестиційного бюджету	збільшення капітальних витрат	потреба в додатковому фінансуванні	інвестиційні виплати	фактична вартість капітальних вкладень	сценарне та імітаційне моделювання
Ризик затримки реалізації проєкту	зміщення строків введення в експлуатацію	відтермінування доходів	надходження та капітальні виплати	строк початку генерування доходів	сценарне моделювання
Податково-регуляторний ризик	зміна податкового навантаження або умов діяльності	зміна чистого грошового потоку	податкові виплати	ефективна ставка оподаткування	сценарний аналіз

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 14; 16–17; 21; 30]

параметрів, інакше сукупний ризик може бути систематично завищений або занижений.

Кількісна параметризація повинна спиратися на достатню часову та змістову репрезентативність даних. Якщо історичний ряд містить аномальні періоди або структурні злами, його механічне використання для оцінювання середніх значень і мінливості може бути помилковим. Тому статистичні характеристики мають доповнюватися економічним аналізом причин відхилень, а за недостатності внутрішньої історії – зовнішніми ринковими, галузевими та виробничими даними. Це зберігає зв'язок між кількісною моделлю та реальними умовами функціонування підприємства.

Для формального відображення залежностей між ризиковими змінними використовується матриця взаємозв'язків; її призначення полягає не в обов'язковому ускладненні моделі, а у недопущенні незалежного моделювання параметрів, між якими існує економічно обґрунтований зв'язок. Сукупність параметрів ризику формує вектор Θ, а грошовий потік з урахуванням невизначеності визначається функцією трансформованої інформації та цього вектора. Таким чином, ризик-параметричний контур поєднує три рівні: джерело інформації – чинник ризику – параметр грошового потоку.

$$C = \begin{bmatrix} & & & \\ 1 & p_{12} & \cdots & p_{n1} \\ p_{21} & 1 & \cdots & p_{n2} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ p_{n1} & p_{n2} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

де p_{ip} характеризує ступінь взаємозалежності між *i-м* та *j-м* ризиковими параметрами.

$$\Theta = \{\theta_1, \theta_2, \ldots, \theta_m\}$$

де кожен параметр θ_j пов'язаний із конкретним чинником ризику R_j та відповідним елементом проєктного грошового потоку.

$$\mathrm{CF}_t^* = f\left(A_t, \Theta\right),$$

де

A_t – трансформована обліково-аналітична інформація;

Θ – сукупність параметрів ризику;

CF_t^x – грошовий потік інвестиційного проєкту, сформований з урахуванням невизначеності.

На основі сформованих грошових потоків і параметрів ризику здійснюється ризик-скориговане оцінювання. Базовим показником залишається чиста приведена вартість (NPV), яка характеризує створення економічної вартості з урахуванням часової вартості грошей. Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність проєкту за заданих припущень, однак детермінований розрахунок не відображає можливих відхилень прогнозних параметрів [19].

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

де *NPV* – чиста приведена вартість; I_0 – початкові інвестиційні витрати; CF_t – чистий грошовий потік у періоді *t*; *r* – ставка дисконтування; *T* – тривалість проєкту.

Першим рівнем урахування невизначеності є аналіз чутливості, який визначає критичні параметри проєкту шляхом послідовної зміни одного чинника за незмінності інших. Для аграрних проєктів такими параметрами є передусім урожайність, ціна реалізації, ресурсні та капітальні витрати, валютний курс, строки введення об'єкта в експлуатацію й потреба в оборотному капіталі. Другий рівень – сценарне оцінювання, що передбачає одночасну зміну взаємопов'язаних параметрів. Доцільно формувати щонайменше сприятливий, базовий і несприятливий сценарії.

Послідовність застосування методів також має значення. Аналіз чутливості доцільно використовувати як первинний фільтр для виявлення критичних змінних; сценарний підхід – для перевірки узгоджених комбінацій цих змінних; імітаційне моделювання – для оцінювання розподілу результатів за заданої структури невизначеності. Така ієрархія не лише спрощує модель, а й підвищує інтерпретованість результатів, оскільки керівництво бачить, які саме припущення формують ризик від'ємного результату.

Аналіз чутливості та сценарне оцінювання виконують різні функції. Перший дає змогу ранжувати чинники за силою впливу на результат і визначати параметри, що потребують посиленого контролю. Друге дозволяє оцінити спільний ефект взаємопов'язаних змін, що особливо важливо для аграрного виробництва, де кліматичні, ресурсні та логістичні шоки рідко діють ізольовано. Тому сценарії доцільно формувати не як довільні комбінації оптимістичних і песимістичних значень, а як економічно узгоджені варіанти розвитку подій, побудовані на попередній карті чинників ризику.

Позитивне базове значення NPV не усуває ризику економічної неефективності за несприятливого сценарію. Для ширшого охоплення невизначеності використовується імітаційне моделювання, методичні можливості якого для аграрних проєктів підтверджені Л. Вілані та співавторами, А. Шпігелем та співавторами, Дж. М. Паолетті і Дж. Е. Шортріджем, М. А. Кері і Г. Е. Фреєм [10–13]. Ключові параметри задаються не точковими прогнозами, а розподілами можливих значень, що дозволяє сформувати розподіл NPV.

$$NPV^{(s)} = -I_0 + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t^s}{(1+r)^t}$$

де NPV^s – чиста приведена вартість за змодельованого варіанта s; CF_t^s – грошовий потік у періоді *t*

Таблиця 4

Сценарії оцінювання ефективності інвестиційного проєкту аграрного підприємства

Сценарій	Основні припущення	NPV
Сприятливий	вища урожайність, стабільні ціни, відсутність перевищення бюджету	9,2 млн грн
Базовий	планова урожайність, планові ціни та витрати	5,0 млн грн
Несприятливий	зниження урожайності, зростання витрат, логістичні затримки	–1,4 млн грн

Джерело: сформовано авторами

за цього варіанта. Початкові інвестиційні витрати доцільно залишати сталими, якщо ризик перевищення початкового бюджету спеціально не моделюється.

За результатами імітацій оцінюються очікуване значення, мінливість результатів та ймовірність від'ємної чистої приведеної вартості:

$$P(NPV < 0) = \frac{N_{NPV<0}}{S}$$

де $N_(NPV<0)$ – кількість змодельованих випадків із від'ємним *NPV; S* – загальна кількість імітацій. Наприклад:

$$P(NPV < 0) = \frac{2300}{10000} = 0,23 = 23\%$$

Імітаційне моделювання поглиблює цю логіку, оскільки дозволяє перейти від кількох дискретних сценаріїв до розподілу можливих результатів. Його коректність, однак, безпосередньо залежить від якості параметризації: діапазони, середні значення, мінливість і взаємозалежність змінних повинні мати інформаційне обґрунтування. Саме тому запропонований механізм не відокремлює математичну модель від облікової системи підприємства, а пов'язує кожний істотний ризиковий параметр із джерелом даних і процедурою його аналітичного формування.

Інтерпретація результатів повинна враховувати не лише знак і середнє значення NPV, а й форму розподілу можливих наслідків. За однакового очікуваного результату два проєкти можуть істотно відрізнятися за частотою від'ємних значень і масштабом крайніх втрат. Тому поєднання очікуваної ефективності з показниками downside-ризику підвищує якість управлінського вибору, особливо за обмеженої ліквідності або високої вартості помилки інвестиційного рішення.

Такий показник дозволяє оцінити ймовірність економічної неефективності, а показники вартості під ризиком (VaR) та умовної вартості під ризиком (CVaR) – поріг і середню величину втрат у найбільш несприятливій частині розподілу. Отже, управлінська оцінка має ґрунтуватися не на одному NPV, а на сукупності показників очікуваної результативності й ризику.

Аналіз чутливості, сценарне та імітаційне моделювання, VaR і CVaR мають сформовану методичну базу [10-13; 16-17], тому їх застосування саме по собі не становить наукової новизни. Відмінність запропонованого підходу полягає в інформаційному походженні параметрів: вони формуються з трансформованих даних фінансового й управлінського обліку, виробничої інформації та карти чинників ризику. Це забезпечує простежуваність оцінки від первинних даних до кінцевого управлінського висновку.

Ризик-скоригована оцінка, сформована до початку реалізації проєкту, є актуальною лише за збереження початкових припущень. Для аграрних підприємств це обмеження особливо суттєве через сезонність, мінливість урожайності, цін, витрат, логістичних умов і вартості фінансування. Тому запропонований механізм передбачає динамічне оновлення моделі за фактичними обліково-аналітичними даними. Такий підхід узгоджується з динамічним моделюванням інвестиційних рішень [11] і стратегічним моніторингом [8; 9], але його відмінність полягає у зв'язку фактичних відхилень із переглядом конкретних параметрів грошового потоку та ризику.

$$\Theta_0 = \{\mu_p, \sigma_p, \mu Q, \sigma Q, \mu C, \sigma C, \ldots\},$$

де Θ_0 – початковий набір параметрів моделі; μ і σ характеризують очікувані значення та мінливість ціни, обсягу виробництва й витрат. Після початку реалізації проєкту фактичні дані щодо капітальних вкладень, витрат, урожайності, реалізації, заборгованості та надходжень систематично зіставляються з планом.

$$\Delta A_t = A_t^{fact} - A_t^{plan},$$

де ΔA_t – відхилення показника; A_t^{fact} і A_t^{plan} – відповідно фактичне та планове значення. Однак відхилення не повинно автоматично змінювати модель: оцінюються його причина, стійкість і економічна значущість. Одноразова зміна може мати ситуативний характер, тоді як систематичне відхилення є підставою для перегляду прогнозу. План-фактний аналіз у такій системі виконує не лише контрольну, а й прогностичну функцію.

Необхідно розмежовувати відхилення, що впливають лише на вже реалізований грошовий потік, і відхилення, які змінюють майбутні параметри. Наприклад, разове перевищення капітальних витрат коригує інвестиційний відтік, тоді як стійке зниження урожайності потребує перегляду майбутніх обсягів виробництва та параметрів їх мінливості. Логіку такого оновлення можна подати як:

$$\Theta_t = F(\Theta_{t-1}, \Delta A_t),$$

де Θ_t – оновлена сукупність параметрів; F – аналітична процедура, яка враховує характер і стійкість відхилень. Практично доцільно застосовувати пороговий принцип: несуттєві відхилення не змінюють базової моделі, а перевищення встановлених меж активує поглиблений аналіз та переоцінювання. Порогові значення мають визначатися підприємством з урахуванням специфіки проєкту й допустимого рівня ризику.

Динамічне оновлення повинно зберігати порівнянність оцінок у часі. Тому поряд із новим значенням показників доцільно фіксувати причини перегляду ключових припущень: зміну фактичної ціни, стійке відхилення урожайності, перевищення капітального бюджету, зміну строків реалізації або вартості ресурсів. Такий журнал змін підвищує прозорість аналітичного процесу і дозволяє відокремити ефект нової інформації від ефекту методичних змін самої моделі.

Пороговий принцип оновлення не передбачає універсальних нормативів. Межі суттєвості повинні залежати від масштабу проєкту, фінансової стійкості підприємства, характеру виробничого циклу та допустимого рівня ризику. Важливо також відрізняти випадкове відхилення від структурної зміни: разовий стрибок ціни ресурсу не обов'язково змінює довгостроковий прогноз, тоді як стійке погіршення урожайності або систематичне перевищення кошторису є підставою для перегляду як очікуваних значень, так і параметрів їх мінливості. Це запобігає надмірно частому перерахунку моделі та водночас забезпечує її адаптивність.

Важливо, що динамічна модель не замінює початкового інвестиційного обґрунтування, а послідовно уточнює його в міру накопичення фактів. Це забезпечує зіставність початкової та поточної оцінок і дозволяє встановити, які саме зміни зовнішнього середовища або внутрішніх параметрів спричинили перегляд очікуваної ефективності. У результаті управлінське

рішення ґрунтується не на разовому прогнозі, а на контрольованій історії його уточнення.

Після оновлення параметрів повторно визначаються майбутні грошові потоки та показники ризику. На момент переоцінювання вже реалізовані потоки є фактичними, тому невизначеність стосується лише майбутньої частини життєвого циклу. Концептуально оновлена оцінка визначається як функція уточнених майбутніх потоків і нового набору параметрів ризику:

$$NPV_t^{upd} = f(CF_t^*, \Theta_t).$$

Таким чином, з кожним наступним етапом частка фактичної інформації в оцінюванні зростає, а залежність від початкових припущень зменшується. Практичний цикл має вигляд: початкова модель → реалізація проєкту → фактичні облікові дані → зіставлення планових та фактичних значень → аналіз суттєвих відхилень → перегляд потоків і ризикових параметрів → повторне ризик-скориговане оцінювання → управлінська реакція. У такій системі бухгалтерський та управлінський облік стають не лише джерелом ретроспективного контролю, а інформаційною основою адаптивного супроводження інвестиційного рішення.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу розвинути методичні засади аналітичного оцінювання ефективності та ризиків інвестиційних проєктів аграрних підприємств на основі облікових даних. Обґрунтовано, що достовірність результатів інвестиційного аналізу визначається не лише складністю застосованого фінансово-математичного інструментарію, а насамперед якістю формування його інформаційних параметрів та можливістю простежити їх походження від первинної обліково-аналітичної інформації до кінцевої оцінки проєкту.

Сформовано інформаційну архітектуру оцінювання, яка поєднує дані фінансового й управлінського обліку, інформацію про рух грошових коштів, бюджетно-прогнозні показники та зовнішні нефінансові й ринкові дані. Встановлено, що безпосереднє перенесення бухгалтерських показників до інвестиційної моделі є методично некоректним, оскільки вони можуть містити негрошові ефекти, нерелевантно розподілені витрати, часові розриви між визнанням доходів і рухом коштів та галузево специфічні результати оцінювання біологічних активів.

Запропоновано послідовний механізм трансформації обліково-аналітичної інформації, за якого первинний показник проходить перевірку на економічну релевантність, грошовий характер, належність до конкретного інвестиційного проєкту та залежність від відповідних чинників ризику. Розроблена матриця трансформації забезпечує встановлення взаємозв'язку між джерелом інформації, способом її аналітичного коригування, елементом проєктного грошового потоку, чинником ризику та параметром його кількісного відображення. Це створює можливість контролю інформаційного походження параметрів інвестиційної моделі та зменшує ризик подвійного врахування або пропуску економічних ефектів.

Обґрунтовано ризик-параметричний контур оцінювання, який передбачає перехід від формального переліку ризиків до встановлення причинно-наслідкових зв'язків між джерелами невизначеності, проміжними виробничими та вартісними параметрами й відповідними складовими грошового потоку. Такий підхід дає змогу враховувати не лише окремі ризики, а й їх взаємозалежність, що має особливе значення для аграрних підприємств в умовах одночасного впливу виробничих, кліматичних, цінових, ресурсних, логістичних і фінансових чинників.

Визначено, що аналіз чутливості, сценарне та імітаційне моделювання, а також показники вартості під ризиком і умовної вартості під ризиком доцільно використовувати як взаємодоповнювальні елементи ризик-скоригованого оцінювання. Водночас наукова відмінність запропонованого підходу полягає не у застосуванні зазначених методів як таких, а у формуванні їх вхідних параметрів на основі попередньо трансформованих облікових, управлінських і виробничих даних із чітко встановленим зв'язком із конкретними чинниками ризику.

Розвинуто підхід до динамічного оцінювання інвестиційного проєкту шляхом використання фактичних облікових даних для перегляду прогнозних грошових потоків і параметрів ризику. Запропоновано застосовувати план-фактне зіставлення не лише як інструмент контролю, а як інформаційну основу адаптивного оновлення моделі за умови виявлення суттєвих і стійких відхилень. У результаті інвестиційна модель трансформується з інструменту одноразового попереднього обґрунтування в систему інформаційного супроводження управлінського рішення протягом життєвого циклу проєкту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованого механізму на даних конкретних аграрних підприємств, обґрунтуванням критеріїв суттєвості відхилень для динамічного оновлення параметрів, розробленням способів кількісного врахування взаємозалежності ризиків, а також формуванням цифрового інструментарію автоматизованого поєднання облікових даних, прогнозних моделей та процедур ризик-скоригованого оцінювання інвестиційних проєктів.

Конфлікт інтересів. Краєвський В.М. є головним редактором журналу, Савченко А.М. є членом редакційної колегії. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався уповноваженим редактором, який не перебував у підпорядкуванні вказаних співавторів та не мав конфлікту інтересів. Співавтори не брали участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Бібліографічний список:

1. Онегіна В. М., Петровський О. О. Прибуток та інвестиційне забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 2. С. 240–244. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-41

2. Гуренко Т. О. Обліково-аналітичний інструментарій в управлінні стратегією підприємств агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-34

3. Гуріна Н. В., Томша А. О. Аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-15

4. Овчарова Н. В. Система облікового забезпечення як детермінанта сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-70

5. Карпінський Р. М. Ідентифікація ризиків господарської діяльності аграрних підприємств: можливості та загрози у процесі управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-189

6. Медвідь В. Ю. Стратегічне управління інвестиційним забезпеченням аграрного сектору економіки України в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 339–343. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-57

7. Коваленко Д. О. Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних підприємств: роль інновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Т. 11, № 2. С. 480–484. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-90

8. Лагодієнко В. В., Басюркіна Н. Й., Савченко Т. В. Стратегічний моніторинг інвестиційної політики харчових підприємств України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 322–326. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-49

9. Хутак А. Ш. А. Методи оцінювання інвестиційної привабливості харчових підприємств у системі стратегічного моніторингу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 161–170. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-24

10. Vilani L., Zanin A., Lizot M., Trentin M. G., Afonso P., de Lima J. D. A Framework for Investment and Risk Assessment of Agricultural Projects. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17, No. 9. Art. 378. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm17090378

11. Spiegel A., Britz W., Djanibekov U., Finger R. Stochastic-dynamic modelling of farm-level investments under uncertainty. *Environmental Modelling & Software*. 2020. Vol. 127. Art. 104656. DOI: https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2020.104656

12. Paoletti J. M., Shortridge J. E. Improved representation of uncertainty in farm-level financial cost-benefit analyses of supplemental irrigation in humid regions. *Agricultural Water Management*. 2020. Vol. 239. Art. 106245. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agwat.2020.106245

13. Cary M. A., Frey G. E. Alley cropping as an alternative under changing climate and risk scenarios: A Monte-Carlo simulation approach. *Agricultural Systems*. 2020. Vol. 185. Art. 102938. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.102938

14. Komarek A. M., De Pinto A., Smith V. H. A review of types of risks in agriculture: What we know and what we need to know. *Agricultural Systems*. 2020. Vol. 178. Art. 102738. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102738

15. Souza S. V., Gimenes R. M. T., Binotto E. Economic viability for deploying hydroponic system in emerging countries: A differentiated risk adjustment proposal. *Land Use Policy*. 2019. Vol. 83. P. 357–369. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.02.020

16. Amorim F. R., Guimarães C. C., Afonso P., Tobias M. S. G. Forecasting Cost Risks of Corn and Soybean Crops through Monte Carlo Simulation. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 17. Art. 8030. DOI: https://doi.org/10.3390/app14178030

17. van Oordt M. R. C., Stork P. A., de Vries C. G. On agricultural commodities' extreme price risk. *Extremes*. 2021. Vol. 24. P. 531–563. DOI: https://doi.org/10.1007/s10687-020-00401-3

18. Kim T., Lee H., Park K., Waggle D. Capital budgeting practices: evidence from Korea. *Managerial Finance*. 2021. Vol. 47, No. 2. P. 189–208. DOI: https://doi.org/10.1108/MF-05-2020-0238

19. Miller R. A. Uncertainty in Capital Budgeting: Five Particular Safety-(or Danger-) Margins from the NPV Formula. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2022. Vol. 34, No. 3. P. 110–115. DOI: https://doi.org/10.1111/jacf.12522

20. Hartmann M., Weißenberger B. E. Decision-making in the capital budgeting context: effects of type of decision aid and increases in information load. *Journal of Business Economics*. 2024. Vol. 94. P. 379–411. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-023-01165-5

21. Davydenko N., Wasilewska N., Titenko Z., Wasilewski M. Substantiation of the Risk Neutralization Mechanism in the Financial Security Management of Agricultural Enterprises. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 3. Art. 1159. DOI: https://doi.org/10.3390/su16031159

22. Choi J. H. Accrual Accounting and Resource Allocation: A General Equilibrium Analysis. *Journal of Accounting Research*. 2021. Vol. 59, No. 4. P. 1179–1219. DOI: https://doi.org/10.1111/1475-679X.12365

23. Shakespeare C. Reporting matters: the real effects of financial reporting on investing and financing decisions. *Accounting and Business Research*. 2020. Vol. 50, No. 5. P. 425–442. DOI: https://doi.org/10.1080/00014788.2020.1770928

24. Ruan L. Accounting for fixed assets and investment efficiency: a real options framework. *Accounting and Business Research*. 2020. Vol. 50, No. 3. P. 238–268. DOI: https://doi.org/10.1080/00014788.2019.1675492

25. Filip A., Ghio A., Paugam L. Accounting information in innovative small cap firms: evidence from London's Alternative Investment Market. *Accounting and Business Research*. 2021. Vol. 51, No. 4. P. 421–456. DOI: https://doi.org/10.1080/00014788.2020.1842168

26. Johnstone D. J. Accounting information, disclosure, and expected utility: Do investors really abhor uncertainty? *Journal of Business Finance & Accounting*. 2021. Vol. 48, No. 1–2. P. 3–35. DOI: https://doi.org/10.1111/jbfa.12518

27. IFRS Foundation. *IAS 7 Statement of Cash Flows*. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/

28. IFRS Foundation. *IAS 41 Agriculture*. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-41-agriculture/

29. IFRS Foundation. *IAS 36 Impairment of Assets*. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/

30. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October–November 2024*. Rome: FAO, 2025. ISBN 978-92-5-139983-5. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en

References:

1. Onehina, V. M., & Petrovskyi, O. O. (2024). Prybutok ta investytsiine zabezpechennia silskohospodarskykh pidpryiemstv v Ukraini [Profit and investment support of agricultural enterprises in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 9*(2), 240–244. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-41

2. Hurenko, T. O. (2023). Oblikovo-analitychnyi instrumentarii v upravlinni stratehiieiu pidpryiemstv ahrobiznesu [Accounting and analytical tools in managing the strategy of agribusiness enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo, 51*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-34

3. Hurina, N. V., & Tomsha, A. O. (2022). Aspekty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia ryzykamy pidpryiemstva [Aspects of accounting and analytical support for enterprise risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo, 43*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-15

4. Ovcharova, N. V. (2024). Systema oblikovoho zabezpechennia yak determinanta staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv [Accounting support system as a determinant of sustainable development of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo, 65*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-70

5. Karpinskyi, R. M. (2024). Identyfikatsiia ryzykiv hospodarskoi diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv: Mozhlyvosti ta zahrozy u protsesi upravlinnia [Identification of risks of economic activity of agricultural enterprises: Opportunities and threats in the management process]. *Ekonomika ta suspilstvo, 70*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-189

6. Medvid, V. Yu. (2025). Stratehichne upravlinnia investytsiinym zabezpechenniam ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh staloho rozvytku [Strategic management of investment support of the agricultural sector of Ukraine under sustainable development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 10*(1), 339–343. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-57

7. Kovalenko, D. O. (2026). Ryzyk-oriientovane stratehichne upravlinnia ahrarnykh pidpryiemstv: Rol innovatsii [Risk-oriented strategic management of agricultural enterprises: The role of innovation]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 11*(2), 480–484. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-90

8. Lahodiienko, V. V., Basiurkina, N. Y., & Savchenko, T. V. (2024). Stratehichnyi monitorynh investytsiinoi polityky kharchovykh pidpryiemstv Ukrainy [Strategic monitoring of investment policy of food enterprises of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 9*(4), 322–326. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-49

9. Khutak, A. Sh. A. (2024). Metody otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti kharchovykh pidpryiemstv u systemi stratehichnoho monitorynhu [Methods for assessing the investment attractiveness of food enterprises in the strategic monitoring system]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 9*(4), 161–170. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-24

10. Vilani, L., Zanin, A., Lizot, M., Trentin, M. G., Afonso, P., & de Lima, J. D. (2024). A framework for investment and risk assessment of agricultural projects. *Journal of Risk and Financial Management, 17*(9), 378. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm17090378

11. Spiegel, A., Britz, W., Djanibekov, U., & Finger, R. (2020). Stochastic-dynamic modelling of farm-level investments under uncertainty. *Environmental Modelling & Software, 127*, 104656. DOI: https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2020.104656

12. Paoletti, J. M., & Shortridge, J. E. (2020). Improved representation of uncertainty in farm-level financial cost-benefit analyses of supplemental irrigation in humid regions. *Agricultural Water Management, 239*, 106245. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agwat.2020.106245

13. Cary, M. A., & Frey, G. E. (2020). Alley cropping as an alternative under changing climate and risk scenarios: A Monte-Carlo simulation approach. *Agricultural Systems, 185*, 102938. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.102938

14. Komarek, A. M., De Pinto, A., & Smith, V. H. (2020). A review of types of risks in agriculture: What we know and what we need to know. *Agricultural Systems, 178*, 102738. DOI: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102738

15. Souza, S. V., Gimenes, R. M. T., & Binotto, E. (2019). Economic viability for deploying hydroponic system in emerging countries: A differentiated risk adjustment proposal. *Land Use Policy, 83*, 357–369. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.02.020

16. Amorim, F. R., Guimarães, C. C., Afonso, P., & Tobias, M. S. G. (2024). Forecasting cost risks of corn and soybean crops through Monte Carlo simulation. *Applied Sciences, 14*(17), 8030. DOI: https://doi.org/10.3390/app14178030

17. van Oordt, M. R. C., Stork, P. A., & de Vries, C. G. (2021). On agricultural commodities' extreme price risk. *Extremes, 24*, 531–563. DOI: https://doi.org/10.1007/s10687-020-00401-3

18. Kim, T., Lee, H., Park, K., & Waggle, D. (2021). Capital budgeting practices: Evidence from Korea. *Managerial Finance, 47*(2), 189–208. DOI: https://doi.org/10.1108/MF-05-2020-0238

19. Miller, R. A. (2022). Uncertainty in capital budgeting: Five particular safety-(or danger-) margins from the NPV formula. *Journal of Applied Corporate Finance, 34*(3), 110–115. DOI: https://doi.org/10.1111/jacf.12522

20. Hartmann, M., & Weißenberger, B. E. (2024). Decision-making in the capital budgeting context: Effects of type of decision aid and increases in information load. *Journal of Business Economics, 94*, 379–411. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-023-01165-5

21. Davydenko, N., Wasilewska, N., Titenko, Z., & Wasilewski, M. (2024). Substantiation of the risk neutralization mechanism in the financial security management of agricultural enterprises. *Sustainability, 16*(3), 1159. DOI: https://doi.org/10.3390/su16031159

22. Choi, J. H. (2021). Accrual accounting and resource allocation: A general equilibrium analysis. *Journal of Accounting Research, 59*(4), 1179–1219. DOI: https://doi.org/10.1111/1475-679X.12365

23. Shakespeare, C. (2020). Reporting matters: The real effects of financial reporting on investing and financing decisions. *Accounting and Business Research, 50*(5), 425–442. DOI: https://doi.org/10.1080/00014788.2020.1770928

24. Ruan, L. (2020). Accounting for fixed assets and investment efficiency: A real options framework. *Accounting and Business Research, 50*(3), 238–268. DOI: https://doi.org/10.1080/00014788.2019.1675492

25. Filip, A., Ghio, A., & Paugam, L. (2021). Accounting information in innovative small cap firms: Evidence from London's Alternative Investment Market. *Accounting and Business Research, 51*(4), 421–456. DOI: https://doi.org/10.1080/00014788.2020.1842168

26. Johnstone, D. J. (2021). Accounting information, disclosure, and expected utility: Do investors really abhor uncertainty? *Journal of Business Finance & Accounting, 48*(1–2), 3–35. DOI: https://doi.org/10.1111/jbfa.12518

27. IFRS Foundation. (n.d.). *IAS 7 statement of cash flows*. Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/

28. IFRS Foundation. (n.d.). *IAS 41 agriculture*. Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-41-agriculture/

29. IFRS Foundation. (n.d.). *IAS 36 impairment of assets*. Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/

30. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October–November 2024*. FAO. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en

Дата надходження статті: 01.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 10.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 336.1
JEL O31, O38, G31, G32, G38
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-14

Кузнецова С.О.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1567-4791
Svitlana Kuznetsova
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

Тимчук А.О.
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9901-9382
Andriy Timchuk
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

FINANCIAL INSTRUMENTS AND MODELS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS

Анотація. *У статті досліджено фінансове забезпечення державно-приватного партнерства (ДПП) у реалізації інноваційних проєктів в Україні. Проведено аналіз сучасних наукових публікацій, що дозволило систематизувати фінансові інструменти та моделі їх застосування, узагальнено міжнародний досвід у цьому контексті. Запропоновано матрицю моделей фінансування ДПП за критеріями рівня ризику та джерела фінансування, що дозволяє визначити оптимальні підходи до мобілізації капіталу. Встановлено, що найбільш перспективними є змішані моделі фінансування, які поєднують державні гарантії, приватні інвестиції та ресурси міжнародних організацій. Зроблено висновок про нагальну актуальність проблеми та окреслено перспективу подальших досліджень, спрямованих на розробку комплексної моделі оцінки ефективності фінансового механізму ДПП.*

Ключові слова: *державно-приватне партнерство, фінансові інструменти, інноваційні проєкти, ризики, інвестиції, міжнародний досвід.*

Abstract. Introduction. *The article examines the problem of financial support for public-private partnerships (PPP) in the implementation of innovative projects under the conditions of Ukraine's post-war recovery. The urgency of the topic is determined by the need to mobilize capital, reduce risks, and ensure sustainable development through effective PPP financing models. The study highlights the necessity of combining traditional and innovative financial instruments to create a flexible architecture of PPP financing.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to develop theoretical and methodological foundations for improving the financial mechanism of PPP in innovative projects. This includes the systematization of financial instruments, analysis of financing models, generalization of international experience, and identification of promising directions for Ukraine's integration into the European investment space.* ***Methods.*** *The research employs analysis and synthesis to generalize scientific approaches, comparative method to contrast Ukrainian and foreign studies, institutional analysis to examine organizational and regulatory aspects, structural-functional analysis to determine the role of financial instruments, empirical generalization of practical cases, and systemic approach to construct a matrix of PPP financing models.* ***Results.*** *The study presents a matrix of PPP financing models structured by risk level and source of funding, highlighting the balance between budgetary, private, international, and innovative instruments. It demonstrates that blended finance models, combining state guarantees, private investments, and international resources, are the most effective for Ukraine's post-war recovery. The findings also show that innovative instruments such as green and social bonds, crowdfunding, and asset tokenization can significantly expand opportunities for financing innovative projects.* ***Conclusion.*** *The article concludes that the effectiveness of PPP financing depends on the integration of traditional and innovative instruments, adaptation of international practices, and improvement of Ukraine's regulatory framework. The author proposes further research focused on the development of a comprehensive model for evaluating the effectiveness of PPP financial mechanisms, integrating risk analysis, institutional barriers, international experience, and digital management tools. This approach will provide scientifically grounded recommendations for economic policy and practical implementation of innovative projects in Ukraine's post-war recovery and European integration.*

Keywords: *public-private partnership, financial instruments, innovative projects, risks, investments, international experience.*

Постановка проблеми. Інноваційно-інвестиційні проєкти є ключовим чинником економічного зростання та технологічної модернізації держави. Їх реалізація потребує значних фінансових ресурсів, які неможливо забезпечити виключно за рахунок бюджетних коштів. У цьому контексті державно-приватне партнерство (далі – ДПП) виступає ефективним механізмом поєднання інтересів держави та бізнесу, спрямованим на

© Кузнецова С.О., Тимчук А.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

мобілізацію капіталу, оптимізацію ризиків та підвищення результативності інвестицій. Важливим аспектом функціонування ДПП є формування та застосування фінансових інструментів і моделей, здатних забезпечити стійкість та прозорість фінансових потоків, а також сприяти залученню приватних інвесторів до реалізації інноваційних проєктів [1-2].

За таких обставин зростає потреба у пошуку оптимальних фінансових інструментів та моделей для підтримки інноваційних проєктів у рамках ДПП. В умовах глобальної конкуренції, обмеженості бюджетних ресурсів та високої вартості капіталу приватних інвесторів особливого значення набуває розробка дієвих механізмів фінансування, які поєднують інтереси держави, бізнесу та суспільства.

Виклики, пов'язані з воєнним станом, інституційною нестабільністю та потребою у швидкій модернізації інфраструктури, посилюють потребу у впровадженні нових фінансових моделей, здатних забезпечити ефективність та довгострокову стійкість інноваційно-інвестиційних проєктів. Саме тому дослідження фінансових інструментів і моделей ДПП є важливим для формування сучасної економічної політики та інтеграції України у світовий інвестиційний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика фінансового забезпечення державно-приватного партнерства (ДПП) в інноваційних проєктах розглядається з кількох ключових напрямів. Українські дослідники зосереджуються переважно на модернізації фінансових механізмів та адаптації інструментів до умов післявоєнної відбудови. Так, у працях Шулюк Б.С. [5] акцентується на необхідності вдосконалення фінансового механізму ДПП відповідно до стратегічних цілей держави та вибору оптимального інструментарію для відновлення економіки. Романенко О.Б. та Романенко С.В. [6] досліджують інноваційні фінансові інструменти, такі як «зелені» та соціальні облігації, краудфандинг і токенізація активів, підкреслюючи їхню актуальність для фінансування проєктів у сфері енергетики та цифрової інфраструктури.

Другий напрям охоплює інституційні та організаційні аспекти ДПП. Яковенко І.В., Марухленко О.В., Панченко А.Г. [7] аналізують партнерство як стратегічний інструмент співпраці держави та бізнесу в умовах воєнного стану й післявоєнної відбудови, наголошуючи на необхідності прозорості та усунення інституційних бар'єрів. Чернецька Т.Ю. [8] у дисертаційному дослідженні пропонує концептуальні засади удосконалення механізму ДПП у сфері інноваційного розвитку, орієнтованого на виклики Індустрії 4.0.

Третій напрям пов'язаний із міжнародним досвідом та моделями фінансування. Окремі автори [1-2] систематизують економіку ДПП, приділяючи увагу проєктному фінансуванню та розподілу ризиків та досліджують концесійні моделі як інструмент реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. У звіті OECD (2015) аналізуються інноваційні інструменти фінансування та стимули для розвитку інфраструктури, тоді як World Bank пропонує практичні рекомендації щодо впровадження моделей фінансування ДПП у країнах із високим рівнем ризиків. Додатково European Investment Bank розглядає власну роль у підтримці ДПП та фінансуванні інфраструктурних проєктів у Європі [9-10].

Узагальнюючи, можна зазначити, що українські автори концентруються на пошуку оптимальних фінансових інструментів та інституційних рішень для умов післявоєнної відбудови, тоді як зарубіжні дослідники пропонують системні моделі фінансування та практичні рекомендації для зниження ризиків і залучення приватного капіталу. Поєднання цих двох підходів створює основу для формування сучасної фінансової архітектури ДПП в Україні, яка здатна забезпечити ефективну реалізацію інноваційних проєктів у складних економічних умовах.

Проблеми фінансового забезпечення державно-приватного партнерства у реалізації інноваційних проєктів не лише мають теоретичне значення, а й є критично важливими для практики економічної політики України, оскільки від вибору та впровадження дієвих фінансових моделей залежить швидкість відновлення та конкурентоспроможність держави у глобальному інвестиційному просторі.

Мета статті – розробка теоретико-методичних засад удосконалення фінансового механізму державно-приватного партнерства у реалізації інноваційних проєктів, що передбачає: систематизацію існуючих фінансових інструментів, аналіз моделей їх застосування, узагальнення міжнародного досвіду та визначення перспективних напрямів для України в умовах післявоєнної відбудови та інтеграції у європейський інвестиційний простір.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети статті було використано комплекс методів, що забезпечують системність та наукову обґрунтованість результатів: метод аналізу та синтезу – застосовано для узагальнення наукових підходів до фінансового забезпечення ДПП, систематизації класифікацій фінансових інструментів та моделей їх використання; порівняльний метод – використано для зіставлення українських та зарубіжних досліджень [1-2; 9-10] з метою виявлення спільних рис та відмінностей у підходах до фінансування інноваційних проєктів; інституційний аналіз – застосовано для дослідження організаційних та нормативних аспектів ДПП; метод системного підходу – використано для побудови матриці моделей фінансування ДПП, що дозволяє інтегрувати різні джерела фінансування та оцінити рівень ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державно-приватне партнерство (ДПП) розглядається як інституційна форма співпраці держави та бізнесу, що дозволяє мобілізувати фінансові ресурси для реалізації інноваційних проєктів.

За оцінками міжнародних фінансових організацій, обсяг необхідних інвестицій для відбудови України становить близько 500 млрд доларів США. Водночас механізм державно-приватного партнерства (ДПП) у національній економіці функціонує недостатньо ефективно. Згідно з даними Міністерства економіки України, станом на початок 2024 року в межах ДПП було укладено 198 договорів, із яких виконувалося лише 22 (11%), тоді як 166 проєктів (84%) залишалися нереалізованими з різних причин, а 10 договорів (5%) були призупинені у зв'язку із запровадженням воєнного стану (рис. 1). Для порівняння, у Федеративній Республіці Німеччина лише протягом 2023 року було

укладено 11 договорів ДПП, що забезпечили залучення понад 4 млрд євро приватних інвестицій [3].

Шулюк Б.С. [5] у своїх дослідженнях акцентує увагу на необхідності модернізації фінансового механізму ДПП відповідно до стратегічних цілей розвитку держави. Автор підкреслює, що традиційні підходи до фінансування вже не відповідають сучасним викликам, адже вони не враховують потреби інноваційної економіки, високий рівень ризиків та обмеженість бюджетних ресурсів. Модернізація фінансового механізму передбачає не лише вдосконалення нормативно-правової бази, а й формування нових інструментів та моделей, здатних забезпечити ефективне залучення приватного капіталу, інтеграцію міжнародних ресурсів та розвиток інноваційних фінансових практик.

Саме тому виникає потреба у систематизації та класифікації фінансових інструментів, які можуть бути використані в межах ДПП. Така класифікація дозволяє визначити їхні функції, переваги та обмеження, а також окреслити можливості для формування оптимальної моделі фінансування інноваційних проєктів.

Фінансове забезпечення державно-приватного партнерства (ДПП) у реалізації інноваційних проєктів є складним багаторівневим процесом, що потребує використання різноманітних інструментів. Класифікація фінансових інструментів дозволяє систематизувати джерела фінансування, визначити їхні переваги та обмеження, а також сформувати оптимальну модель залучення ресурсів для конкретних проєктів (табл. 1). Такий підхід забезпечує прозорість, ефективність та збалансованість фінансових потоків, що є критично важливим для інноваційної економіки.

Традиційні бюджетні інструменти забезпечують базову підтримку та зниження ризиків, корпоративні й приватні – створюють гнучкість та диверсифікацію джерел фінансування, міжнародні – відкривають доступ до глобальних ресурсів і сприяють інтеграції у світовий інвестиційний простір, а інноваційні – формують нові можливості для сталого розвитку, прозорості та залучення широкого кола інвесторів.

Така систематизація дозволяє визначити оптимальне поєднання інструментів для конкретних проєктів та створити ефективну фінансову модель, здатну забезпечити успішну реалізацію інноваційних ініціатив навіть у складних економічних умовах. Їх комплексне використання забезпечує стійкість фінансової моделі, знижує ризики та створює умови для успішної реалізації інноваційних проєктів.

Необхідно зазначити, що ефективність фінансових інструментів залежить від того, у якій моделі вони застосовуються, як розподіляються ризики між державою та приватним сектором, і які механізми управління використовуються. Саме моделі фінансування визначають архітектуру партнерства та забезпечують практичну реалізацію інноваційних проєктів.

До основних моделей фінансування ДПП слід включити: проєктне фінансування, концесійну модель, модель «availability payments» (платежі за доступність), модель змішаного фінансування (blended finance) інноваційні моделі (зелені та соціальні облігації, краудфандинг, токенізація).

Модель проєктного фінансування передбачає залучення коштів під конкретний інноваційний проєкт, де основним джерелом погашення зобов'язань є доходи від його реалізації. Вона широко застосовується у сфері енергетики та транспорту. Проєктне фінансування дозволяє ефективно розподілити ризики між учасниками, забезпечуючи прозорість та контроль над грошовими потоками [1].

У межах концесійної моделі приватний партнер отримує право на будівництво та експлуатацію об'єкта інфраструктури протягом визначеного строку. Держава, своєю чергою, контролює дотримання умов та може отримувати частину доходів. Концесії є дієвим інструментом для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, особливо у сферах транспорту та комунального господарства [2].

Модель «availability payments» (платежі за доступність) передбачає, що держава здійснює регулярні виплати приватному партнеру за забезпечення доступності об'єкта чи послуги, незалежно від рівня попиту. Вона мінімізує ризики інвестора та гарантує стабільність доходів. За даними OECD [9], така модель особливо ефективна для соціальної інфраструктури (лікарні, школи), де важливим є не прибуток, а якість та доступність послуг.

Модель змішаного фінансування (blended finance) поєднує бюджетні кошти, приватні інвестиції та між-

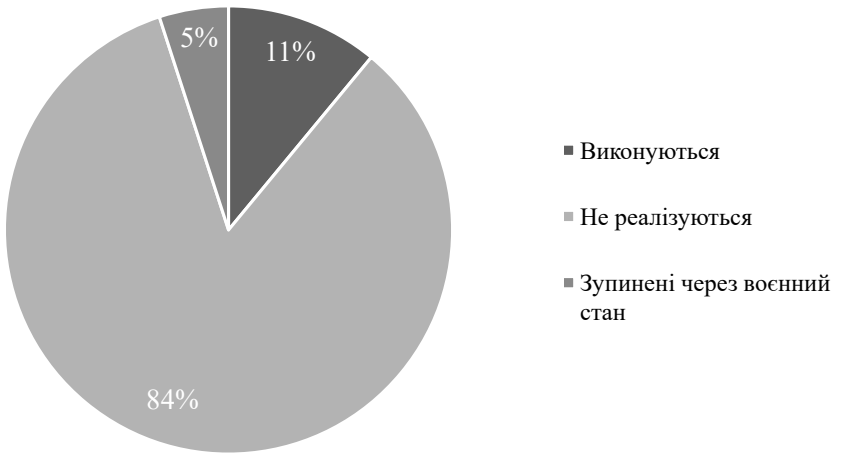


Рис. 1. Стан виконання договорів в рамках ДПП в Україні, 2024 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Таблиця 1

Класифікація фінансових інструментів ДПП

Категорія інструментів	Приклади інструментів	Характеристика та роль у фінансуванні інноваційних проєктів
Традиційні бюджетні	Пряме бюджетне фінансування; державні гарантії; субсидії та гранти	Забезпечують базову підтримку, знижують ризики приватних інвесторів, стимулюють участь бізнесу
Корпоративні та приватні	Власні кошти підприємств; банківські кредити; венчурний капітал	Дозволяють диверсифікувати джерела капіталу, підтримують стартапи та високоризикові інновації
Міжнародні	Кредити Світового банку, ЄБРР, ЄІБ; гранти ЄС; програми Horizon Europe, InvestEU	Забезпечують доступ до дешевших ресурсів, сприяють інтеграції у світовий інвестиційний простір
Інноваційні	«Зелені» облігації; соціальні бонди; краудфандинг; токенізація активів; блокчейн-моделі	Спрямовані на фінансування екологічних та соціальних проєктів, забезпечують прозорість і швидкість операцій

Джерело: сформовано авторами на основі [5-8]

народні гранти. Вона дозволяє знизити ризики та підвищити привабливість проєктів для бізнесу. Як зазначає World Bank [10], blended finance є ключовим механізмом для країн із високим рівнем ризиків, адже забезпечує баланс між державними гарантіями та приватним капіталом.

Інноваційні моделі (зелені та соціальні облігації, краудфандинг, токенізація) базуються на сучасних фінансових технологіях і спрямовані на залучення коштів для екологічних, соціальних та високотехнологічних проєктів. Використання «зелених» облігацій та блокчейн-моделей у ДПП може стати дієвим інструментом фінансування відновлюваної енергетики та цифрової інфраструктури [6].

Моделі фінансування ДПП визначають практичну архітектуру партнерства та забезпечують баланс між інтересами держави й бізнесу. Традиційні моделі (проєктне фінансування, концесії) залишаються актуальними для інфраструктурних проєктів, тоді як інноваційні моделі відкривають нові можливості для сталого розвитку та інтеграції сучасних фінансових технологій. Їх комплексне застосування дозволяє створити гнучку систему фінансування, здатну забезпечити реалізацію інноваційних проєктів навіть у складних економічних умовах.

Моделі фінансування ДПП формують основу практичної реалізації інноваційних проєктів, адже саме вони визначають, як різні фінансові інструменти інтегруються у єдину систему. Якщо класифікація інструментів показує їх різноманітність та функціональне призначення, то моделі фінансування демонструють архітектуру взаємодії держави та бізнесу, рівень ризиків і джерела ресурсів.

Матриця моделей фінансування ДПП є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє систематизувати підходи за двома ключовими критеріями: рівень ризику та джерело фінансування (табл. 2). Такий підхід дає змогу визначити, які моделі забезпечують найбільшу стабільність і прогнозованість, а які відкривають нові можливості, але водночас потребують більшої готовності до ризиків. Це особливо актуально для України у післявоєнний період, коли необхідно поєднувати безпечні механізми фінансування з інноваційними рішеннями, здатними забезпечити швидке відновлення та модернізацію економіки.

Матриця показує, що моделі фінансування ДПП розташовуються від найбільш стабільних (availability payments, кредити міжнародних організацій) до найбільш ризикових та інноваційних (токенізація активів, краудфандинг). Такий підхід дозволяє державі та бізнесу обирати оптимальну модель залежно від стратегічних цілей, рівня ризиків та доступних джерел фінансування.

Таким чином, матриця стає не лише засобом систематизації, а й практичним орієнтиром для вибору оптимальної моделі фінансування залежно від стратегічних цілей держави, інтересів приватних інвесторів та специфіки інноваційного проєкту.

У післявоєнний період ДПП набуває особливого значення як стратегічний механізм економічного відновлення, модернізації інфраструктури та стимулювання інноваційного розвитку. Україна має унікальну можливість переосмислити роль ДПП, інтегруючи сучасні фінансові моделі та міжнародні практики у власну економічну систему.

Таблиця 2

Матриця моделей фінансування ДПП

Джерело фінансування / Рівень ризику	Низький ризик (стабільні доходи, гарантії)	Середній ризик (залежність від попиту, змішані джерела)	Високий ризик (інноваційні та нові інструменти)
Бюджетні кошти	Availability payments (регулярні виплати держави)	Концесії з частковим бюджетним співфінансуванням	–
Приватний капітал	Банківські кредити з держгарантіями	Проєктне фінансування (SPV, доходи від проєкту)	Венчурний капітал, краудфандинг
Міжнародні ресурси	Кредити Світового банку, ЄБРР, ЄІБ	Змішане фінансування (blended finance)	Гранти з умовами результативності (results-based financing)
Інноваційні інструменти	«Зелені» та соціальні облігації з державною підтримкою	Інфраструктурні бонди, REITs	Токенізація активів, блокчейн-моделі

Джерело: сформовано авторами на основі [4-8]

По-перше, післявоєнне відновлення потребує масштабного залучення приватного капіталу для реконструкції транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. Застосування моделей проєктного фінансування та змішаного фінансування (blended finance) дозволить поєднати державні гарантії з інвестиційними ресурсами міжнародних фінансових організацій – Світового банку, ЄБРР, ЄІБ. Це сприятиме зниженню ризиків і забезпечить довгострокову стійкість проєктів.

По-друге, інтеграція в Європейський Союз відкриває доступ до програм фінансування, таких як Horizon Europe, InvestEU та Connecting Europe Facility. Вони орієнтовані на розвиток інновацій, цифрової економіки та «зеленого» переходу. Україна може використати ці інструменти для створення спільних проєктів у сфері енергетики, транспорту, освіти та охорони здоров'я, що відповідають європейським стандартам сталого розвитку.

По-третє, розвиток інноваційної економіки потребує впровадження нових фінансових інструментів – «зелених» і соціальних облігацій, краудфандингових платформ, токенізації активів. Вони здатні залучити кошти не лише від великих інвесторів, а й від громадян, формуючи культуру участі у фінансуванні суспільно значущих проєктів.

Отже, перспективи розвитку ДПП в Україні полягають у переході від традиційних бюджетних форм фінансування до гнучких, технологічно орієнтованих моделей, що поєднують державні гарантії, приватні інвестиції та міжнародну підтримку. Такий підхід забезпечить не лише економічне відновлення, а й створення інноваційної екосистеми, здатної інтегрувати Україну у європейський фінансовий простір.

Висновки. У ході дослідження було встановлено, що фінансове забезпечення державно-приватного партнерства є ключовим чинником успішної реалізації інноваційних проєктів в умовах післявоєнної відбудови України. Систематизація фінансових інструментів та моделей їх застосування показала, що найбільш ефективними є комбіновані підходи, які поєднують традиційні механізми (проєктне фінансування, концесії) з інноваційними інструментами (зелені та соціальні облігації, краудфандинг, токенізація активів). Міжнародний досвід підтверджує, що саме гнучкі моделі фінансування, орієнтовані на розподіл ризиків та залучення приватного капіталу, забезпечують стійкість і масштабність інфраструктурних та інноваційних проєктів.

Для України перспективи розвитку ДПП полягають у використанні змішаних фінансових моделей, інтеграції у європейський інвестиційний простір та активізації інноваційних інструментів. Це дозволить не лише забезпечити відновлення критичної інфраструктури, а й створити умови для формування конкурентоспроможної інноваційної економіки.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку комплексної моделі оцінки ефективності фінансового механізму державно-приватного партнерства в інноваційних проєктах, яка інтегруватиме аналіз ризиків, інституційних бар'єрів, міжнародного досвіду та цифрових інструментів управління. Така модель дозволить не лише систематизувати існуючі підходи, а й створити практичний інструментарій для прогнозування результативності ДПП у післявоєнній відбудові та інтеграції України в європейський інвестиційний простір.

Бібліографічний список:

1. Chen-Yu Ch. The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide. *Construction Management and Economics.* 2015. Vol. 33. Iss. 3. Pp. 233-238. DOI: https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1050965

2. Li-Yin Shen, Andrew Platten, X.P. Deng. Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong. *International Journal of Project Management.* 2006. Vol. 24. Iss. 7. Pp. 587-594.

3. Міністерство економіки та довкілля України. Офіційний сайт. URL: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA

4. Мельник О. Механізм державно-приватного партнерства має бути задіяний для відбудови України. Golaw. 2024. URL: https://golaw.ua/ua/insights/publication/mehanizm-derzhavno-privatnogo-partnerstva-maye-buti-zadiyanij-dlya-vidbudovi-ukrayini/

5. Шулюк Б. С. Розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерства в Україні : монографія. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 434 с.

6. Романенко О. Б., Романенко С. В. Інноваційні фінансові інструменти у проєктах державно-приватного партнерства: перспективи запровадження в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. №7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.93

7. Яковенко І. В., Марухленко О. В., Панченко А. Г. Державно-приватне партнерство як стратегічний напрям співпраці суб'єктів господарювання та органів державного і регіонального управління. *Економічний простір*. 2025. №204. DOI: http://doi.org/10.30838/EP.204.356-362

8. Чернецька Т. Ю. Удосконалення механізму державно-приватного партнерства у сфері інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0: дис. … д-ра філософії. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2025.

9. OECD. Infrastructure Financing Instruments and Incentives. Paris: OECD Publishing, 2015. 210 p.

10. World Bank. Public-Private Partnerships Reference Guide. Washington, DC: World Bank Group, 2017. 225 p.

References:

1. Chen-Yu Ch. (2015) The Economics of Public Private Partnerships: A Basic Guide. *Construction Management and Economics*, vol. 33, iss. 3, pp. 233–238. DOI: https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1050965

2. Li-Yin Shen, Platten A., Deng X. P. (2006) Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong. *International Journal of Project Management*, vol. 24, iss. 7, pp. 587–594.

3. Ministry of Economy and Environment of Ukraine. Official website. Available at: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA (accessed October 11, 2026).

4. Melnyk O. (2024) Mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva maye buty zadiyanyj dlya vidbudovy Ukrayiny [The PPP mechanism must be engaged for Ukraine's recovery]. *Golaw*. Available at: https://golaw.ua/ua/insights/publication/mehanizm-derzhavno-privatnogo-partnerstva-maye-buti-zadiyanij-dlya-vidbudovi-ukrayini/

5. Шулюк Б. С. (2023) Розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерства в Україні: монографія. Тернопіль: ЗУНУ, 434 с. Shulyuk B. S. (2023) Rozvytok finansovoho mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukrayini [Development of the financial mechanism of PPP in Ukraine]: monograph. Ternopil: ZUNU, 434 p.

6. Romanenko O. B., Romanenko S. V. (2025) Innovatsiini finansovi instrumenty u proiektakh PPP: perspektyvy zaprovadzhennia v Ukrayini [Innovative financial instruments in PPP projects: prospects for implementation in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, no. 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.93

7. Yakovenko I. V., Marukhlenko O. V., Panchenko A. H. (2025) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak stratehichnyi napriam spivpratsi sub'iektiv hospodariuvannia ta orhaniv derzhavnoho i rehionalnoho upravlinnia [PPP as a strategic direction of cooperation between business entities and public authorities]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 204. DOI: http://doi.org/10.30838/EP.204.356-362

8. Chernetska T. Yu. (2025) Udoskonalennia mekhanizmu PPP u sferi innovatsiinoho rozvytku v umovakh Industrii 4.0 [Improvement of PPP mechanism in the sphere of innovative development under Industry 4.0]: PhD thesis. Lviv: Lviv Polytechnic National University.

9. OECD (2015) *Infrastructure Financing Instruments and Incentives*. Paris: OECD Publishing, 210 p.

10. World Bank (2017) *Public Private Partnerships Reference Guide*. Washington, DC: World Bank Group, 225 p.

Дата надходження статті: 11.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 331.542:330.341.1:004(477)
JEL J46, J21, O33, O17
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-15

Кундєєва Г.О.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0513-8263
Halyna Kundieieva
State Tax University

Кириченко О.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту ННІЕіУ,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4822-6741
Olga Kyrychenko
National University of Food Technologies

ПЛАТФОРМНА ЗАЙНЯТІСТЬ У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

PLATFORM EMPLOYMENT IN THE SYSTEM OF MODERN TRENDS IN DIGITALIZATION OF THE ECONOMY: INSTITUTIONAL CHALLENGES AND THE UKRAINIAN CONTEXT

Анотація. *Дослідження присвячено теоретико-методологічному обґрунтуванню сутності платформної зайнятості як нової інституційної архітектури ринку праці. Доведено, що цифрова трудова платформа трансформує двосторонню модель «роботодавець – працівник» у тристоронню конфігурацію «працівник – платформа – замовник». З'ясовано, що алгоритмічний менеджмент заміщує традиційне управління та перекладає ризики на виконавців. Систематизовано мотиви залучення працівників і виявлено специфіку прекаризаційних ризиків (нестабільність доходів, відсутність соціальних гарантій та страхового стажу). Розкрито зміну парадигми розвитку навичок через безперервне навчання. Визначено демпферну роль платформного сектору в Україні під час війни для ВПО та залучення валютних надходжень. Обґрунтовано доцільність масштабування гіг-контрактів і розробки гнучких механізмів соціального страхування.*

Ключові слова: *цифровізація економіки, платформна зайнятість, цифрова трудова платформа, алгоритмічний менеджмент, гіг-економіка, інституційні виклики, прекаризація праці, ринок праці під час війни.*

Abstract. Introduction. *Rapid technological advancement and economic digitalization have transformed traditional labor markets, creating platform employment arrangements. Digital labor platforms alter standard employment relationships, replacing bilateral ties with tripartite networks. In Ukraine, platform work serves a crucial dual function as a social buffer for displaced populations and a mechanism for economic resilience. However, fragmented institutional regulations leave workers vulnerable to precariousness, income volatility, and algorithmic control.* ***Purpose.*** *The study aims to conceptualize platform employment within digital economic systems, systematically evaluate its structural benefits and social-labor risks, and analyze the adaptive role of the platform economy in Ukraine during wartime shocks.* ***Methods.*** *The research employs a multimethodological approach: analysis and synthesis to refine conceptual definitions; comparative analysis to contrast traditional, remote, and platform employment models; institutional analysis to evaluate regulatory frameworks and gig-contracts; and typological mapping to categorize platform business models into web-based and location-based services.* ***Results.*** *The study proves that digital labor platforms establish a novel institutional architecture comprising the worker, platform, and client. Algorithmic management replaces hierarchical supervision with automated operational control while shifting risks onto contractors. The paper classifies key motivators (autonomy, low entry barriers) alongside severe precarization risks (lack of social guarantees, pension contributions). In Ukraine, platform work demonstrated vital buffering capacity during the war by offering immediate income for internally displaced persons and sustaining foreign currency inflows via online freelancing.* ***Conclusion.*** *Legal institutionalization of platform employment is essential to reconcile flexibility with social protection. Recommendations include expanding hybrid contractual arrangements (such as Diia City gig-contracts) and voluntary social insurance mechanisms for digital workers.*

Keywords: *digitalization of the economy, platform employment, digital labor platform, algorithmic management, gig economy, institutional challenges, labor precarization, labor market in wartime.*

© Кундєєва Г.О., Кириченко О.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Цифровізація економіки змінює класичне розуміння ринку праці, що зумовлює необхідність ґрунтовного переосмислення його теоретико-методологічних основ. В економічній теорії ринок праці розглядється як система відносин між роботодавцями та найманими працівниками, де основним ресурсом виступає фізична або виконавча праця. В інформаційному суспільстві, де економічне зростання забезпечують знання, інновації та цифрові дані, ринок праці транс-формується через стрімке поширення інтелектуальної та цифрової зайнятості.

Розвиток цифрових технологій сформував нове економічне середовище, у якому поняття «праця» втрачає прив'язку до конкретного фізичного простору чи класичного трудового договору, а поняття «робоче місце» втрачає просторово-часову сталість. Існуючі інституційні механізми виявляються не завжди здатними адекватно реагувати на потребу в перекваліфікації кадрів, розвитку цифрових компетентностей та нормативно-правовому забезпеченні нових форм зайнятості [1].

Для України, де повномасштабна військова агресія спричинила глибокі деформації ринку праці, руйнування виробничої інфраструктури, масове внутрішнє переміщення громадян (ВПО) та зовнішню міграцію, платформний сектор виявився найадаптивнішим сегментом, що перебрав на себе функцію «соціального амортизатора» та джерела виживання для мільйонів людей. Це обумовлює критичну необхідність наукового аналізу трансформацій ринку праці під впливом цифровізації, оцінки потенційних ризиків і розробки практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності економіки та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації ринку праці в умовах цифровізації перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Фундаментальні засади функціонування цифрової економіки, алгоритмічного управління та платформних бізнес-моделей досліджували такі зарубіжні вчені, як Паркер Г., Ван Алстайн М., Чоударі С. [2], Грем М., Хйорт І., Лехдонвірта В. [3], Де Стефано В., Таес С. [4]. Бібер Ф. [5], Джустіні Д. [6], висвітлили сутність цифрової трудової платформи як нового суб'єкта ринку праці та розкрили специфіку глобального ринку фріланс-послуг. Мартіндейл Н., та Лехдонвірта В. [7] підкреслюють подвійну природу: платформи виступають як драйвери підвищення ефективності та гнучкості, і водночас як фактор прекаризації та соціальної вразливості. У дослідженнях фахівців Міжнародної організації праці [8] також підкреслюється, що платформна праця перетворюється на ключовий елемент світової гіг-економіки, породжуючи високі ризики тінізації та неформальної зайнятості.

Вагомий внесок у вивчення цифрової трансформації українського ринку праці та регулювання нестандартних форм зайнятості зробили вітчизняні дослідники. Сафонов Ю., Коротун О. досліджували вплив цифрових технологій на трансформацію зайнятості та трудових відносин [9]. Трансформація зайнятості під впливом діджиталізації розглянули Христуненко О., Просович О. [10]. Зіміна А. та Кавун О. [11] досліджували адаптацію ринку праці через впровадження новітніх механізмів та інструментів запобігання цифровій нерівності в сучасних умовах господарювання. Вплив цифровізації на трансформацію зайнятості та ринку праці в умовах становлення інформаційного суспільства досліджували Гривко С. та Дубовик Д. [12].

У дослідженні Соболєва В. та Мусіюка І. [13] розглядається трансформація структури зайнятості під впливом цифрових технологій: цифровізація з одного боку створює нові робочі місця у високотехнологічних галузях, а з іншого – веде до вивільнення працівників у традиційних сферах. Пищуліна О. [1] визначає ключовий тренд цифрової економіки – посилення соціальної нерівності через нерівний доступ до цифрових навичок та освіти. Судаков М. і Собакевич О. [14] досліджують структурні трансформації економіки та адаптацію ринку праці до режимів «короткого часу». Соціально-економічні виклики тінізації праці та втрат бюджету під час війни досліджено Л. Яценко [15].

Попри значну кількість публікацій, присвячених окремим аспектам діджиталізації, комплексні питання інституціоналізації платформної зайнятості та розробки дієвих механізмів, які забезпечують базовий соціальний захист для платформних працівників без втрати гнучкості бізнес-моделей (особливо в умовах воєнних шоків), залишаються недостатньо опрацьованими й потребують подальшого наукового пошуку.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування сутності платформної зайнятості в умовах розвитку цифрової економіки, аналіз структури її ризиків та економічних переваг для всіх суб'єктів ринку праці (платформ, підрядників і замовників), а також оцінка адаптаційної ролі платформного сектору в Україні під час війни.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано комплекс методів: метод аналізу та синтезу – для уточнення понятійно-категоріального апарату та дефініції поняття «цифрова трудова платформа»; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційної, дистанційної та платформної праці; інституційний аналіз – для дослідження процесів інституціоналізації платформної зайнятості; класифікаційно-типологічний метод – для систематизації типів платформної праці (онлайн-праця та локальні послуги) і платформних бізнес-моделей.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній думці цифрова трудова платформа розглядається не просто як технічний інструмент зіставляння попиту та пропозиції, а як фундаментально нова організаційна форма та інституційна архітектура ринку праці [16; 17]. У фундаментальних працях Роше Ж.-Ш. та Тіроля Ж. [18] цифрові платформи розглядаються як класичний приклад двосторонніх ринків (two-sided markets). У межах цього підходу ключовою функцією платформи є саме мэтчинг (matching) – ефективне зведення та координація попиту і пропозиції між двома взаємозалежними групами користувачів (замовниками та виконавцями), при цьому сама платформа виступає посередником та архітектором ринкового простору, а не традиційним роботодавцем.

Трудові відносини, що складаються в таких випадках, із двосторонніх перетворюються на тристоронні: «працівник – платформа – клієнт» (рис. 1).

Таким чином організаційна природа цифрової платформи полягає в трансформації класичної двосторонньої моделі «роботодавець – найманий працівник» у тристоронню конфігурацію суб'єктних відносин: «працівник (виконавець/підрядник) – цифрова платформа (інтермедіарій) – замовник (клієнт/споживач)» [19].



Рис. 1. Базова тристороння модель координації на платформних ринках праці

Джерело: сформовано авторам на основі концепції двосторонніх ринків [18]

Цифрові платформи являють собою нову модель фірми, що має відмінні риси в характері діяльності, бізнес-моделі, ринкової стратегії, фінансуванні, корпоративному управлінні, способі організації праці тощо.

Платформна фірма стає третьою стороною – посередником, брокером, матчмейкером або медіатором у відносинах між продавцями і покупцями, пропонуючи сторонам послуги доступу один до одного через вебсайт або мобільний додаток [20]. Платформа не командує і не укладає контрактів, а надає доступ, дозволяє участь, залучає (кооптує) формально незалежних економічних агентів у виробничий процес [19; 21; 22]. При цьому умови та ступінь участі є максимально гнучкими, а можливий внесок залишається на розсуд безпосереднього виробника.

Ключовою відмінною рисою платформної архітектури є заміщення традиційної адміністративно-ієрархічної системи управління алгоритмічним менеджментом [19]. Алгоритмічний менеджмент об'єднує автоматизований моніторинг, систему рейтингування, алгоритми дисконтування або блокування акаунтів, а також автоматичний розподіл замовлень без прямого фізичного втручання менеджера. Це дає змогу платформам здійснювати високий рівень операційного контролю над процесом виконання робіт, юридично ухиляючись від виконання обов'язків традиційного роботодавця (забезпечення соціальних гарантій, сплати страхових внесків тощо) [13].

Для чіткої систематизації платформного сектору у науковій літературі та міжнародній практиці (зокрема у доповідях Міжнародної організації праці [8]) використовується двовекторна класифікація, яка розмежовує платформи за географічною прив'язкою та специфікою виконання робіт:

– Онлайн-платформи (*Web-based platforms*): передбачають повністю дистанційне виконання завдань через мережу Інтернет без фізичної прив'язки до локації замовника. Вони поділяються на:

- платформи висококваліфікованої фріланс-праці *(Freelance / Cloudwork)* – розробка ПЗ, дизайн, копірайтинг, юридичні та аналітичні послуги (Upwork, Fiverr, Freelance.ua);

- платформи мікрозавдань *(Microtask / Crowdwork)* – виконання простих, рутинних цифрових операцій з розмітки даних, модерації контенту, розпізнавання зображень (Amazon Mechanical Turk, Clickworker).

– Локаційно-орієнтовані платформи (*Location-based platforms / Gig-work*): вимагають фізичного виконання робіт у конкретному місці й у реальному часі. Основними сегментами є:

- транспортні та логістичні послуги *(Ride-hailing & Delivery)* – пасажирські перевезення та кур'єрська доставка (Uber, Bolt, Uklon, Glovo);

- побутові та ремонтні послуги *(On-demand home services)* – прибирання, ремонт, догляд за дітьми/тваринами (Kabanchik.ua, TaskRabbit).

Дослідники Вуд А., Грем М., Лехдонвірта В., Хйорт І. роблять диференціацію праці й виділяють такі типи платформної зайнятості: робота, що доставляється локально та потребує фізичної присутності працівника (доставка їжі, кур'єрська доставка, транспорт і ручна праця), та робота, що виконується й доставляється віддалено (складається з віддаленого надання широкого спектра цифрових послуг, від введення даних до програмування програмного забезпечення) [23, с. 57].

З метою систематизації різноманіття платформних моделей у таблиці 1 наведено узагальнену типологізацію за ключовими ознаками функціонування.

Стосовно типології працівників платформ ціковим є дослідження Валлас С. і Шор Дж. Б., де вчені визначили на основі рівнів кваліфікації (обсягу професійних знань, досвіду роботи, рівня відповідальності та повноважень) і типу роботи, характеру виконуваної роботи (у режимі онлайн та/або офлайн), територіальної приналежності та типу вироблюваної продукції (табл. 2).

Платформна зайнятість виступає дієвим інструментом активізації приватного підприємництва, розвитку самозайнятості та розширення можливостей отримання додаткового доходу для різних категорій населення. Основні ціннісні мотиви участі у платформних екосистемах перегукуються з цінностями підприємництва – прагненням до професійної незалежності, відчуттям свободи та можливістю самореалізації [16; 19].

До ключових раціональних мотивів, що спонукають виконавців обирати платформний труд, належать: низькі бар'єри входу: відсутність потреби у значних початкових інвестиціях для пошуку замовлень та старту діяльності; гнучкість та автономія: можливість самостійно формувати свій робочий графік, регулювати рівень навантаження та обирати замовників; швидка ліквідність заробітку: можливість отримання «живих грошей» відразу після виконання завдання без прив'язки до традиційного графіка виплати заробітної плати; широкий ринковий охоплення: доступ до масштабної бази замовників за межами локального ринку, що дозволяє долати дефіцит споживчого попиту в регіонах без необхідності фізичної міграції; інклюзивність: гнучкий графік робить платформи особливо привабливими для соціально вразливих або менш мобіль-

Таблиця 1

Систематизована класифікація типів і моделей платформної зайнятості

Критерій класифікації	Тип/Форма платформної зайнятості	Основні характеристики та специфіка робіт	Приклади платформ
Географічна локалізація	Онлайн-платформи (*Web-based*)	Глобальний ринок, відсутність прив'язки до території, виконання робіт у цифровому середовищі.	Upwork, Fiverr, Freelancer
	Локальні платформи (*Location-based*)	Локальний ринок, фізичне виконання послуги у конкретному місті/адресі.	Uber, Bolt, Glovo, Kabanchik
Рівень кваліфікації та складність	Висококваліфікована праця (*High-skilled*)	Інтелектуальні послуги, унікальні компетенції, висока автономія у виборі проєктів.	Upwork, Toptal
	Низькокваліфікована праця (*Low-skilled / Microtasks*)	Стандартизовані рутинні операції, низькі бар'єри входу, алгоритмічний норматив часу.	Amazon Mechanical Turk, Clickworker
Спосіб ціноутворення та розподілу	Аукціонний / Конкурсний (*Bidding*)	Виконавець подає заявку (пропозал) і змагається за ціною/портфоліо з іншими фрілансерами.	Upwork, Freelance.ua
	Алгоритмічний призначення (*Algorithmic assignment*)	Алгоритм сам призначає найближчого виконавця за зафіксованим тарифом без права торгу.	Uber, Bolt, Glovo
Форма юридичних відносин	B2C / C2C (Незалежні підрядники)	Цивільно-правові угоди, статус ФОП або самозанятого, повна відсутність соцпакета.	Більшість цифрових агрегаторів
	Гібридна модель (*Gig-contracts*)	Проміжна форма між наймом та ФОП із фіксацією мінімальних соціальних гарантій.	Резиденти «Дія City» (в Україні)

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 8; 15; 19; 23; 24]

Таблиця 2

Класифікація платформної зайнятості

Тип роботи та виконавці	Уровень кваліфікації та тип продукції	Характер роботи та територіальна приналежність
Творці платформи: засновники, архітектори, технологи	Висококваліфіковані фахівці. Проєктують та підтримують цифрову інфраструктуру платформ.	Власники бізнесу. Онлайн / офлайн режим.
Користувачі платформ: «хмарні» консультанти (фрілансери / підрядники)	Високий рівень технічних та професійних навичок. Консалтинг, інжиніринг.	Тимчасова зайнятість. Онлайн (дистанційно). Без прив'язки до географії.
Творці контенту та інфлюенсери	Робота в «економіці уваги» задля створення регулярного джерела доходу.	Тимчасова зайнятість. Дистанційний режим онлайн.
Виконавці мікрозавдань / короткострокових проєктів	Кваліфіковані та середньокваліфіковані працівники (редагування тексту, розмітка даних).	Тимчасова зайнятість. Онлайн режим.
Надавачі локальних послуг (таксисти, кур'єри, ремонтники)	Робітничі спеціальності, сфери обслуговування, транспорту та догляду.	Тимчасова зайнятість. Офлайн / локально. Жорстка територіальна прив'язка.

Джерело: сформовано авторами на основі [19; 23; 24]

них груп (людей із постійною роботою, які шукають підробіток; жінок із малими дітьми; студентів) [16; 23].

Водночас платформна праця супроводжується низкою стримуючих факторів і бар'єрів. До основних раціональних бар'єрів належать непередбачуваність і висока коливальність доходів, зумовлена нестабільністю споживчого попиту, а також жорстка внутрішньоплатформна конкуренція та демпінг цін з боку інших виконавців [1; 17; 23]. Для наочності ключові мотиви та бар'єри систематизовано в таблиці 3.

Незважаючи на високу гнучкість, платформна зайнятість породжує глибокі суперечності в соціально-трудовій сфері, спричиняючи прекаризацію праці. За влучним зауваженням Ф. Мура [17], незалежні платформні працівники перебувають у хиткому становищі через відсутність правового захисту, регулярних соціальних пільг та необхідність перебувати у стані постійної готовності до виконання замовлень.

Ключовими соціально-трудовими ризиками платформного сектору є: відсутність формальних гарантій зайнятості: контракт із підрядником може бути розірваний у будь-який момент шляхом деактивації акаунту без попередження чи виплати вихідної допомоги; алгоритмічний тиск і прихований контроль: використання рейтингових систем, норм часу на виконання замовлення та автоматичних штрафів створює високий рівень психологічного стресу;соціальна ізоляція та фрагментація: розпорошеність працівників у цифровому просторі ускладнює їхню колективну самоорганізацію та захист професійних інтересів; посилення соціальної нерівності: ключовим трендом цифрової економіки є поглиблення соціальної нерівності через

Таблиця 3

Платформна зайнятість: мотиви та бар'єри

Мотиви	Бар'єри
1. Доступ до широкої клієнтської аудиторії, широке географічне охоплення 2. Не потрібні інвестиції для пошуку роботи через платформи, або ці інвестиції відносно незначні 3. Гнучкий графік 4. Зручність і простота взаємодії з платформами 5. Швидкий заробіток, «живі гроші» 6. Можливість самостійно обирати клієнтів та замовлення 7. Напрацювання клієнтської бази (для всіх, крім таксистів і кур'єрів) 8. Напрацювання професійного досвіду та навичок (для всіх, крім таксистів і кур'єрів; аудиторія 50–60 9. Відчуття свободи та незалежності 10. Самореалізація 11. Можливість урізноманітнити життя, додати в нього барв та вражень	1. Нестабільність / непередбачуваність заробітку на платформах 2. Висока конкуренція та демпінг 3. Комунікація із замовником повністю лягає на плечі виконавця 4. Безпека особистих даних 5. Зайнятість через платформу не враховується у страховому/ трудовому стажі (для тих, хто не оформлений офіційно на іншому місці роботи) 6. Відсутність кар'єрного зростання при роботі через платформу (особливо для молодіжної аудиторії 22–29 років) 7. Перевантаження, неможливість поєднувати основну роботу із зайнятістю на платформі (для тих, хто має постійну роботу) 8. Побоювання зітовкнутися з шахраями / недобросовісними замовниками 9. Брак спілкування та соціалізації (для фахівців, які працюють дистанційно) 10. Невпевненість у власному професіоналізмі (для новачків)

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 8; 19; 23]

нерівний доступ громадян до цифрових навичок та якісної інфраструктури [1; 17; 23].

Процес вдосконалення професійних компетенцій у платформній економіці кардинально відрізняється від традиційного ринку праці. Якщо при стандартній зайнятості витрати на підвищення кваліфікації та перенавчання працівників значною мірою покладаються на роботодавця, то краудворкери та платформні зайняті несуть повну особисту відповідальність за свій професійний розвиток [16]. На цьому тлі Хандій О. та Кобцева Д. [25] підкреслюють, що цифрові компетенції стають новою основою професійної придатності, що вимагає побудови державної системи безперервного навчання для адаптації громадян до діджиталізованого ринку праці.

Повномасштабна військова агресія проти України завдала безпрецедентного удару по національній економіці, спричинивши зупинку виробництв, руйнування інфраструктури, масове ВПО та зовнішню міграцію. Як зазначає Яценко Л., за цих екстремальних умов платформний сектор виконує критичну демпферну та соціально-амортизаційну функцію. Рівень неформальної зайнятості в Україні ще у 2021 році досягав 19,3% (понад 3 млн осіб), а воєнні роки суттєво поглибили ці виклики, призвівши до дефіциту бюджету через недоотримання ЄСВ та податків [15].

Специфіку функціонування платформного сектору в Україні в умовах війни визначають такі ключові чинники:

– соціальний амортизатор для ВПО та знедолених: низький поріг входу на платформи (доставка, таксі, онлайн-послуги) став найшвидшим інструментом отримання легального первинного доходу для внутрішньо переміщених осіб без тривалих бюрократичних процедур працевлаштування;

– забезпечення валютних надходжень: експортно-орієнтований онлайн-фріланс (IT, інжиніринг, дизайн) дозволив висококваліфікованим фахівцям зберегти роботу, генерувати доходи в іноземній валюті та підтримувати платоспроможний попит усередині країни;

– підтримка життєдіяльності міської інфраструктури: локальні сервіси доставки ліків, їжі та побутових послуг (Glovo, Uklon, Kabanchik) трансформувалися у важливий елемент цивільної та гуманітарної логістики під час блек-аутів і повітряних тривог;

– інституційний експеримент «Дія City»: запровадження спеціального правового режиму «Дія City» та інституту гіг-контрактів довело свою високу ефективність, створивши проміжну, прозору та гнучку форму співпраці між класичним наймом та ФОП-моделлю для IT-сектору;

– виклики прекаризації та тінізації: локальний ринок зіткнувся із суттєвим надлишком пропозиції робочої сили, що спричинило зниження реальних тарифів, збільшення тривалості робочого дня та вимушену згоду працівників на працю без жодних соціальних гарантій [1; 15; 26].

Висновки. У статті здійснено теоретико-методологічне узагальнення та розв'язано актуальне наукове завдання щодо концептуалізації платформної зайнятості як нової інституційної архітектури ринку праці в умовах цифровізації економіки, оцінки її соціально-трудових ризиків та аналізу адаптаційної ролі платформного сектору в Україні під час війни.

Доведено, що цифрова трудова платформа являє собою не просто технічного посередника, а нову організаційно-економічну форму, яка трансформує двосторонню модель «роботодавець – найманий працівник» у тристоронню конфігурацію «працівник – цифрова платформа – замовник». Визначено, що ключовим інструментом операційного контролю платформ виступає алгоритмічний менеджмент, який через автоматизований моніторинг, системи рейтингування та алгоритми розподілу замовлень заміщує традиційне адміністративне управління, одночасно перекладаючи соціально-економічні ризики на самих виконавців.

Обґрунтовано, що основними драйверами залучення працівників до платформної екосистеми є низькі бар'єри входу, автономія, гнучкий графік, висока ліквідність заробітку та інклюзивність для соціально вразливих груп. Водночас виявлено, що зворотним боком гнучкості є посилення прекаризації праці – висока коливальність доходів, алгоритмічний тиск, відсутність соці-альних гарантій (оплачуваних відпусток,

лікарняних), відсутність страхового стажу та ризики раптового блокування акаунтів. Показано, що в платформній економіці змінюється парадигма розвитку навичок, де відповідальність за безперервне навчання та формування цифрових компетенцій повністю покладається на самого працівника.

З'ясовано, що під час повномасштабної війни платформний сектор в Україні виконує критичну демпферну та соціально-амортизаційну функцію. Для ВПО та громадян, які втратили традиційну роботу, локальні платформи (таскінг, доставка, таксі) стали найшвидшим інструментом отримання первинного доходу. Експортно-орієнтований онлайн-фріланс забезпечив збереження висококваліфікованих кадрових ресурсів та залучення валютних надходжень у країну, а сервіси доставки трансформувалися у важливий елемент цивільної та гуманітарної логістики.

Доведено успішність вітчизняного інституційного експерименту з запровадження спеціального правового режиму «Дія City» та інституту гіг-контрактів, який продемонстрував життєздатність компромісної, прозорої та гнучкої форми співпраці між класичним наймом і ФОП-моделлю для високотехнологічних галузей.

Пропонуємо практичні рекомендації щодо інституціоналізації платформної зайнятості: розширення гібридних форм контрактації: масштабування позитивного досвіду гіг-контрактів на інші високотехнологічні та сервісні сегменти платформної економіки для легалізації трудових відносин; добровільне соціальне страхування: розробка гнучких державних і недержавних механізмів залучення самозайнятих платформних працівників до системи загальнообов'язкового державного соціального та пенсійного страхування шляхом спрощення сплати ЄСВ та запровадження накопичувальних пенсійних схем; державна підтримка цифрової освіти: формування національних програм підвищення цифрової грамотності та мікрокваліфікацій для запобігання поглибленню цифрової та соціальної нерівності.

Бібліографічний список:

1. Пищуліна О. М. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти : доповідь. Київ : Центр Разумкова : Заповіт, 2020. 274 с.

2. Parker G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.

3. Graham M., Hjorth I., Lehdonvirta V. Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2017. Vol. 23, No. 2. P. 135–162. DOI: https://doi.org/10.1177/1024258916687250.

4. De Stefano V., Taes S. Algorithmic management and collective bargaining. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2023. Vol. 29, No. 1. P. 21–36. DOI: https://doi.org/10.1177/10242589221141055.

5. Bieber F. Labour Justice in the Platform Economy. *Journal of Applied Philosophy*. 2024. Vol. 41, No. 2. P. 235–250. DOI: https://doi.org/10.1111/japp.12639.

6. Giustini D. Digital work across the divide: Japan's platform economy and labour market dualisation. *Contemporary Japan*. 2025. Vol. 37, No. 1. P. 3–29. DOI: https://doi.org/10.1080/18692729.2023.2206339.

7. Martindale N., Lehdonvirta V. Labour market digitalization and social class: evidence of mobility and reproduction from a European survey of online platform workers. *Socio-Economic Review*. 2023. Vol. 21, No. 4. P. 1945–1965. DOI: https://doi.org/10.1093/ser/mwad049.

8. International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. Geneva: ILO, 2021. 282 p.

9. Сафонов Ю.М., Коротун О. П. Цифрові технології і трудові відносини: взаємовплив, особливості і тенденції розвитку. *Ефективна економіка.* 2024. (№ 4). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.17

10. Христуненко О., Просович О. Вплив цифрової трансформації на ринок праці. 2025. Е*кономіка та суспільство*. (№ 73). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-100

11. Зіміна А. І., Кавун О. О. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17.

12. Гривко С. Д., Дубовик Д. Є. Вплив цифровізації на зайнятість на ринок праці в інформаційному суспільстві. *Економічний простір.* 2025. №. 208. С. 203-209 DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.203-209

13. Соболєв В. М., Мусіюк І. О. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 143–148. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-143-148.

14. Судаков М., Собакевич О. Адаптація ринку праці до структурних трансформацій та режимів «короткого часу». *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2021. № 2. С. 12–23.

15. Яценко Л. Д. Тренди на ринку праці України в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень* : вебсайт. 2024. URL: niss.gov.ua

16. Lehdonvirta V. Flexibility in the gig economy: managing time on three online piecework platforms. *New Technology, Work and Employment*. 2018. Vol. 33, No. 1. P. 13–29. DOI: https://doi.org/10.1111/ntwe.12102.

17. Moore P. V. *The Quantified Self in Precarity: Work, Technology and What Counts*. London: Routledge, 2018. 244 p.

18. Rochet J.-C., Tirole J. Two-sided markets: a progress report. *RAND Journal of Economics*. 2006. Vol. 37, No. 3. P. 645–667. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x.

19. Vallas S., Schor J. B. What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*. 2020. Vol. 46. P. 273–294. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857.

20. Evans D. S., Schmalensee R. *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. 272 p.

21. Grabher G., van Tuijl E. Uber-production: from global networks to digital platforms. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2020. Vol. 52, No. 5. P. 1005–1016. DOI: https://doi.org/10.1177/0308518X20916507.

22. Stark D., Pais I. Algorithmic Management in the Platform Economy. *Sociologica*. 2021. Vol. 14, no. 3. P. 47–72.

23. Wood A. J., Graham M., Lehdonvirta V., Hjorth I. Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*. 2019. Vol. 33, No. 1. P. 56–75. DOI: https://doi.org/10.1177/0950017018785616.

24. Banik N., Padalkar M. The spread of gig economy: trends and effects. *Foresight and STI Governance*. 2021. Vol. 15, No. 1. P. 19–29. DOI: https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.1.19.29.

25. Хандій О. О., Кобцева Д. А. Можливості та ризики цифровізації для суб'єктів ринку праці. Вісник економічної науки України. 2023. № 1 (44). С. 70-76. URL: DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).70-76.

26. Омельченко А.В. Суспільні відносини у сфері цифровізації як предмет правового регулювання. Юридична Україна. 2023. № 10. DOI: https://doi/org/10.37749/2308-9639-2023-10(250)-5

References:

1. Pishchulina, O. M. (2020). *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: trends, risks and social determinants]*. Kyiv: Razumkov Centre; Zapovit. 274 p.

2. Parker, G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W. W. Norton & Company. 352 p.

3. Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 135–162. DOI: https://doi.org/10.1177/1024258916687250

4. De Stefano, V., & Taes, S. (2023). Algorithmic management and collective bargaining. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1), 21–36. DOI: https://doi.org/10.1177/10242589221141055

5. Bieber, F. (2024). Labour justice in the platform economy. *Journal of Applied Philosophy*, 41(2), 235–250. DOI: https://doi.org/10.1111/japp.12639

6. Giustini, D. (2025). Digital work across the divide: Japan's platform economy and labour market dualisation. *Contemporary Japan*, 37(1), 3–29. DOI: https://doi.org/10.1080/18692729.2023.2206339

7. Martindale, N., & Lehdonvirta, V. (2023). Labour market digitalization and social class: evidence of mobility and reproduction from a European survey of online platform workers. *Socio-Economic Review*, 21(4), 1945–1965. DOI: https://doi.org/10.1093/ser/mwad049

8. International Labour Organization. (2021). *World Employment and Social Outlook 2021: The Role of Digital Labour Platforms in Transforming the World of Work*. Geneva: ILO. 282 p.

9. Safonov, Y. M., & Korotun, O. P. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii i trudovi vidnosyny: vzaiemovplyv, osoblyvosti i tendentsii rozvytku [Digital technologies and labour relations: interaction, features and development trends]. *Efektyvna ekonomika*, (4). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.17

10. Khrystunenko, O., & Prosovych, O. (2025). Vplyv tsyfrovoi trans-formatsii na rynok pratsi [Impact of digital transformation on the labour market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-100

11. Zimina, A. I., & Kavun, O. O. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsii ekonomichnykh vidnosyn [Impact of digitalization on the transformation of economic relations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17

12. Hryvko, S. D., & Dubovyk, D. Ye. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na zainiatist ta rynok pratsi v informatsiinomu suspilstvi [Impact of digitalization on employment and the labour market in the information society]. *Ekonomichnyi prostir*, (208), 203–209. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.203-209

13. Soboliev, V. M., & Musiiuk, I. O. (2020). Tendentsii zainiatosti v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Employment trends in the digital economy]. *Biznes Inform*, (10), 143–148. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-143-148

14. Sudakov, M., & Sobakevych, O. (2021). Adaptatsiia rynku pratsi do strukturnykh transformatsii ta rezhymiv "korotkoho chasu" [Adaptation of the labour market to structural transformations and short-time work regimes]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, (2), 12–23.

15. Yatsenko, L. D. (2024). Trendy na rynku pratsi Ukrainy v umovakh viiny [Labour market trends in Ukraine under wartime conditions]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. https://niss.gov.ua

16. Lehdonvirta, V. (2018). Flexibility in the gig economy: managing time on three online piecework platforms. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 13–29. DOI: https://doi.org/10.1111/ntwe.12102

17. Moore, P. V. (2018). *The Quantified Self in Precarity: Work, Technology and What Counts*. London: Routledge. 244 p.

18. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *RAND Journal of Economics*, 37(3), 645–667. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x

19. Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273–294. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857

20. Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Boston: Harvard Business Review Press. 272 p.

21. Grabher, G., & van Tuijl, E. (2020). Uber-production: from global networks to digital platforms. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(5), 1005–1016. DOI: https://doi.org/10.1177/0308518X20916507

22. Stark, D., & Pais, I. (2021). Algorithmic management in the platform economy. *Sociologica*, 14(3), 47–72. DOI: https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/12221

23. Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75. DOI: https://doi.org/10.1177/0950017018785616

24. Banik, N., & Padalkar, M. (2021). The spread of gig economy: trends and effects. *Foresight and STI Governance*, 15(1), 19–29. DOI: https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.1.19.29

25. Khandii, O. O., & Kobtseva, D. A. (2023). Mozhlyvosti ta ryzyky tsyfrovizatsii dlia subiektiv rynku pratsi [Opportunities and risks of digitalization for labour market participants]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, (1(44)), 70–76. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).70-76

26. Omelchenko, A. V. (2023). Suspilni vidnosyny u sferi tsyfrovizatsii yak predmet pravovoho rehuliuvannia [Social relations in the field of digitalization as a subject of legal regulation]. *Yurydychna Ukraina*, (10). DOI: https://doi.org/10.37749/2308-9639-2023-10(250)-5

Дата надходження статті: 06.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 11.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 658:338.24(477)
JEL D22, D81, F51, L26, M21
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-16

Лазебник Л.Л.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2234-4093
Larysa Lazebnyk
State Tax University

Слюсарева Л.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6845-9307
Liudmyla Sliusareva
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ВІЙНА І ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТІЙКІСТЬ

WAR AND ENTREPRENEURIAL RESILIENCE

Анотація. *У статті досліджено стійкість і адаптивність мікро-, малих та середніх підприємств України в умовах повномасштабної війни. На основі аналізу статистичних даних і наукових джерел показано відносно вищу адаптивність малого та мікробізнесу до макроекономічних шоків. Теоретичною основою дослідження є ресурсний підхід, доповнений концепцією підприємницького бриколажу як здатності комбінувати наявні обмежені ресурси, імпровізувати та знаходити нестандартні рішення. Розглянуто прояви бриколажу в українському defense-tech секторі, зокрема у виробництві БпЛА, роботизованих комплексів, РЕБ/РЕР та ШІ-рішень. Окреслено роль державної підтримки й інституційного середовища у зміцненні стійкості бізнесу в умовах воєнної невизначеності.*

Ключові слова: *мікро-, мале та середнє підприємництво; війна; Україна; економічна нестабільність; підприємницька стійкість; підприємницька адаптивність; бриколаж; стимулювання малого підприємництва.*

Abstract. Introduction. *The article examines the problem of ensuring the resilience and adaptability of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in Ukraine under the conditions of the full-scale war, which has been accompanied by infrastructure destruction, resource shortages, declining demand, supply chain disruptions, labour shortages and a high degree of uncertainty. These circumstances have significantly transformed the business environment and intensified the need to identify mechanisms that enable enterprises not only to survive but also to adapt and develop.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to contribute to the development of entrepreneurship theory by taking into account the specific features of business operations in a wartime environment and to substantiate the role of entrepreneurial bricolage as a mechanism for responding and adapting to threats.* ***Methods.*** *The methodological framework of the study is based on the Resource-Based View (RBV), as well as on the generalisation and synthesis of academic literature, comparative analysis, and statistical analysis of the dynamics of business entities in Ukraine.* ***Results.*** *The findings demonstrate that wartime entrepreneurship is both reactive and proactive: it emerges as a response to the loss of income, jobs, markets and established operating conditions, while simultaneously creating opportunities for new forms of economic activity. It is shown that micro and small enterprises, despite their more limited resource base, demonstrate relatively greater flexibility and a faster recovery from macroeconomic shocks. Entrepreneurial bricolage is substantiated as an important mechanism of business resilience because it enables entrepreneurs to combine available resources, improvise and use them in unconventional ways. This mechanism is particularly evident in Ukraine's defence-tech sector, where private companies and start-ups are rapidly developing unmanned systems, robotic platforms, electronic warfare and electronic intelligence technologies, and artificial intelligence solutions.* ***Conclusion.*** *Entrepreneurial resilience in wartime is shaped by a combination of resourcefulness, adaptability, proactive opportunity seeking and a supportive institutional environment. The authors identify further research prospects in the empirical comparison of different types of enterprises and industries in order to determine the conditions under which bricolage and improvisation contribute most effectively to business survival, adaptation and development.*

Keywords: *micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs); war; Ukraine; economic instability; entrepreneurial resilience; entrepreneurial adaptability; bricolage; support for small business development.*

Постановка проблеми. Війни мають руйнівні економічні наслідки для приватного бізнесу, включаючи порушення роботи ринків, підвищення ризику та невизначеності у бізнес-контексті. Руйнування інфраструктури, включаючи енергетичну, ускладнює, а часом і унеможливлює виробництво та рух товарів і послуг, що у свою чергу, призводить до збільшення витрат та зростання цін на ключові фактори виробництва. Але з іншого боку, війна відкриває для бізнесу і нові можливості як організоване і скоординоване явище, в якому беруть участь дуже багато суб'єктів: ЗСУ, ТРО, підприємства ВПК, благодійні та громадські організації,

© Лазебник Л.Л., Слюсарева Л.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

гуманітарні фонди та оборонні підрядники. Тому, на наш погляд, критерії та інструменти стійкості бізнесу під час воєнного стану відрізняються від звичайних умов, оскільки у цьому контексті поняття успіху тісно пов'язується не лише з прибутковістю, а й із виживанням, адаптацією, здатністю відновлюватися та продовжувати діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Російське вторгнення в Україну і пов'язані з цим тенденції, критерії та інструменти розвитку бізнесу знайшли відображення в науковій літературі, як зарубіжній, так і вітчизняній. Серед українських авторів варто назвати А. Длігача та А. Ставицького [1; 2], які виділили чинники, що формують стійкість українського мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) в умовах повномасштабної війни, обгрунтувавши особливу роль віку (зрілості) підприємства; рівня інтернаціоналізації; безперервності діяльності підприємства під час війни; гендера керівника/власника підприємства. В роботі В. Ланди, Є. Левченка та О.Мироненко показані потреби українських МСП у фінансуванні та наявні інструменти підтримки. Акцент зроблено на кредитах, грантах і немонетарній допомозі як чинниках підвищення стійкості бізнесу [3]. О. Жук та А. Космірак [4] систематизували фінансові та інституційні механізми підтримки ММСП в ЄС та можливості їх адаптації в Україні. Серед конкретних рекомендацій – створення національних грантових і кредитно-гарантійних механізмів, спрощення процедур отримання допомоги, стабільні податкові стимули для інноваційних ММСП, розвиток венчурного фінансування і цифровізації процедур, регіональних бізнес-інкубаторів та акселераторів, кластерів і інноваційних хабів, а також активніше залучення українських підприємців до європейських програм і мереж. Т. Мельник [5] також запропонувала заходи для підтримки підприємництва в умовах повномасштабної війни: розширення програм фінансової допомоги, податкові стимули, прискорене відновлення інфраструктури, спеціальні програми підтримки ММСП, залучення інвестицій у нові галузі та інноваційні проєкти.

Наразі в україномовних наукових текстах, присвячених стійкості підприємництва в умовах воєнного стану, дедалі частіше вживається термін «резильєнтність», який фактично є запозиченням англійського слова resilience. В українській науковій мові його зміст передається поняттям «стійкість», тому використання терміну «резильєнтність» не створює принципово нового змісту. Серед авторів наукових дописів щодо резильєнтності бізнесу О. Маковоз і Ю. Ус [6], які акцентують увагу на наступних ключових чинниках резильєнтності: фінансова стійкість, гнучкість ланцюгів постачання, організаційна культура, людський капітал, інноваційність і цифровізацію. Л. Петренко та С. Капіца [7] представили результати емпіричного дослідження резильєнтності українських підприємств FMCG-сектору в умовах війни.

Достатньо і зарубіжних наукових економічних публікацій з розвитку бізнесу присвячено війні в Україні. Дослідники Університету технологій Свінберна (Swinburne University of Technology) показали, що хоча війна може пригнічувати економічну активність, вона також, як не парадоксально, може спровокувати рішучість відновити життя, незважаючи на невизначеність, через підприємництво [8]. Не на українському досвіді, а на основі даних Гани, Індії, Індонезії, Пакистану, Південної Африки, Таїланду, Уганди та Замбії Естер Сальві (E. Salvi), Діана Ечаваррія (D. Hechavarria) та Хіменес-Хіменес (D. Gimenez-Jimenez) встановили чітку статистичну залежність між посиленням збройного конфлікту і збільшенням підприємницької активності, щоправда, неформальної [9].

Варто зазначити, що хоча вищезазначені дослідження показують підвищення підприємницької активності, вони не пояснюють, чому це може відбуватися. Натомість Дуглас Каммінг (D. Cumming) з Флоридського атлантичного університету, характеризуючи вплив російсько-української війни на підприємництво, звертає увагу на формування нових підприємницьких можливостей, зокрема у сфері фінансових технологій і краудфандингу [10]. А С. Ругіна (S. Rugina) із шведського Університету Седертерна (Södertörn University) та К. Клівер (K. Klyver) з Університету Південної Данії (University of Southern Denmark), спираючись на 19 інтерв'ю з українськими жінками, які започаткували бізнес після повномасштабного російського вторгнення 2022 р., зробили наступне пояснення активізації підприємницької активності під час війни: підприємництво воєнного часу є одночасно реактивним і проактивним. Люди створюють бізнес не лише через необхідність вижити після втрати роботи чи доходу, а й для того, щоб повернути собі відчуття контролю над життям, забезпечити родину, створити робочі місця для близьких, підтримати громаду і країну [11]. Окрім виживання, ці підприємці прагнули побудувати майбутнє після війни, зміцнити економічну стійкість України, щоб збільшити шанси на перемогу, прагнути самореалізації та дати своїм сім'ям не лише дохід, але й мету та віру в майбутнє.

Таким чином, повномасштабне російське вторгнення в Україну, яке триває вже понад чотири роки, створило такі умови для розвитку підприємництва, які допоки що не знайшли системної рефлексії в науковій літературі з бізнесу та підприємництва. Як зазначають дослідники американських університетів, які працюють у сфері стратегічного менеджменту, людського капіталу та підприємництва, А. Гаврилишин (A. Havrylyshyn), Р. Екардт (R. Eckardt) і Н. Якушко (N. Yakushko), війна відкрила унікальні можливості для розвитку теорії менеджменту. Отримані результати можуть одночасно як допомагати українському бізнесу, так і розширити загальну теорію менеджменту [12]. Подібного погляду дотримуються і Ф. Люміно (F. Lumineau) з Університету Гонконгу та А. Келлер (A. Keller) з Віденського технічного університету, які в роботі «Війна як феномен дослідження в управлінських науках» пишуть, що війну слід розглядати як самостійний феномен у дослідженнях менеджменту, оскільки вона радикально змінює середовище діяльності організацій: руйнує компанії, порушує ланцюги постачання, спричиняє санкції, дефіцит ресурсів, цінові шоки та надзвичайно високий рівень невизначеності [13].

Підводячи підсумок аналітичному огляду літератури з питань розвитку підприємництва під час війни, зокрема, війни росії проти України, можна поділити її на два напрямки. Перший стосується того, як бізнес реагує на воєнний стан. Значна частина досліджень у

цьому напрямку присвячена підприємницькій активності та стійкості і виявленню факторів, що їм сприяють. Другий, враховуючи велику роль держави в управлінні воєнними зусиллями, акцентує увагу на діях владних структур, спрямованих на забезпечення виживання бізнесу під час війни.

З огляду на тривалість війни в Україні та поширеність збройних конфліктів у світі, проблема підприємницької стійкості й адаптивності набуває особливої актуальності. Так, у 2023 р. у світі налічувалося 59 активних збройних конфліктів – найбільше з часів Другої світової війни [13], що зумовлює потребу в подальшому осмисленні специфіки функціонування бізнесу в умовах екстремальної невизначеності, виявленні інструментів адаптації, імпровізації та пошуку нових можливостей в умовах війни.

Метою цієї статті є розвиток теорії підприємництва з урахуванням специфіки функціонування бізнесу в умовах війни, з особливим акцентом на навичках і способах дії, яких підприємці набувають для протидії загрозам та адаптації до них. Зокрема, увагу зосереджено на бриколажній реакції підприємців на турбулентність, що дає змогу комбінувати наявні ресурси, імпровізувати та знаходити нестандартні рішення, забезпечуючи виживання і розвиток бізнесу навіть в екстремальних умовах.

Методи дослідження. Реалізацію поставленої мети пропонується здійснити на основі змішаного методологічного дизайну. Теоретичним підґрунтям дослідження слугує ресурсний підхід до аналізу підприємницької діяльності. А узагальнення та синтез наявних наукових напрацювань дали змогу виокремити ключові чинники й механізми, що визначають здатність мікро-, малих і середніх підприємств зберігати стійкість, адаптуватися до зовнішніх шоків та підтримувати ефективність діяльності в умовах воєнного стану. Особливе місце у статті посідає поняття бриколажу (Bricolage) у підприємництві, під яким розуміється здатність бізнесу до вирішення проблем і продукування нових рішень за допомогою тих ресурсів, які є в наявності, навіть за умови їх обмеженості або іншого цільового призначення, та використання нових способів ведення діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більш ніж чотири роки повномасштабної війни завдали колосальної соціальної та економічної шкоди нашій країні. Про масштаби негативного впливу на населення, економіку та інфраструктуру України може свідчити п'ята оцінка, проведена спільно Групою Світового банку, Урядом України, ЄС та ООН, яка оцінила прямі збитки у розмірі 195 млрд дол. США (за період з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2025 року), збитки у розмірі 667 млрд дол. США (що включає 64 місяці фактичних збитків та 18 місяців прогнозованих збитків) та потреби у відновленні та реконструкції у розмірі 588 млрд дол. США (протягом 10 років) [14, с. 7].

Триваюча російська агресія зумовила порушення ланцюгів постачання у сфері торгівлі та промисловості України, масову еміграцію, коливання торговельної активності, а також скорочення платоспроможного попиту населення. В таблиці 1 представлено динаміку реального вітчизняного ВВП упродовж 2013-2025 рр. З таблиці видно і падіння ВВП в 2014 р., а 2022 р. взагалі став роком його безпрецедентного скорочення за весь час незалежності держави – на 28,8%. Хоча економіка України продемонструвала зростання у 2023-2025 рр., кожного року темпи зростання сповільнюються. Відтак, у цінах попереднього року, тобто без урахування інфляційного чинника, обсяг ВВП у 2025 р. був приблизно на 20% нижчим за довоєнний 2021 р. Причому фахівці прогнозують і в подальшому уповільнення зростання ВВП до приблизно 1,5% у 2027 році за умови продовження агресивної війни та збереження поточного рівня зовнішньої підтримки [15].

Російське вторгнення у 2022 р. спричинило масштабні втрати і для приватного сектору України, суттєво порушивши діяльність підприємств у різних регіонах країни. Водночас українські підприємства – переважно мікро-, малі та середні (ММСП) – продемонстрували надзвичайну стійкість. Якщо в перші місяці війни функціонувало лише близько 57% ММСП, то вже у 2023 р. відновити діяльність змогли приблизно 84-85% підприємств [17, с. 2]. Попри те, що значна частина малого бізнесу й надалі працює в умовах виживання, зіштовхуючись зі скороченням попиту, дефіцитом трудових ресурсів, руйнуванням інфраструктури, перебоями з енергопостачанням та високим рівнем невизначеності щодо подальших перспектив, фахівці зазначають, що збереженню загальної макроекономічної стабільності в Україні, крім значної зовнішньої підтримки, сприяла також стійкість та адаптивність вітчизняного бізнесу [18, с. 8].

В таблиці 2 представлена динаміка кількості суб'єктів господарювання в Україні в розрізі їх розмірів. Кількісні критерії віднесення до великих, середніх та малих підприємств містяться у Законі України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний

Таблиця 1

Валовий внутрішній продукт України

	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
ВВП у фактичних цінах, млрд грн	1465,2	1586,9	1988,5	2385,4	2981,2	3560,3	3977,2	4222,0	5450,8	5239,1	6627,9	7662,4	8931,2
Індекс фізичного обсягу до попереднього року, %	100	93,4	90,2	102,4	102,4	103,5	103,2	96,2	103,4	71,2	105,5	103,2	101,8
Індекси-дефлятори, у % до попереднього року	104,3	115,9	138,9	117,1	122,1	115,4	108,2	110,3	124,8	134,9	119,9	112,0	…

Джерело: сформовано авторами на основі [16]

період та об'єднань юридичних осіб» (ч. 4 ст. 2) [19]. Як видно з таблиці 2, кількість малих і мікропідприємств майже відновилася до довоєнного рівня.

Представляється вартим уваги порахувати індекси річного росту господарюючих суб'єктів в Україні, що представлено у таблиці 3.

За даними таблиці 3 упродовж 2016-2024 рр. динаміка кількості суб'єктів господарювання в Україні характеризувалася значною нестабільністю та не завжди була синхронною зі зміною реального ВВП (див. табл.1). Найбільш виразна односпрямована динаміка спостерігалася у 2022 р.: падіння реального ВВП на 28,8% супроводжувалося скороченням кількості всіх категорій суб'єктів господарювання. При цьому найбільше зменшилася кількість великих підприємств – на 19,0%, середніх – на 15,6 %, тоді як кількість малих підприємств скоротилася на 11,4%, мікропідприємств – на 11,1%, а ФОПів – лише на 7,2%. Це дає підстави говорити про відносно вищу адаптивність найменших форм бізнесу в умовах воєнного шоку.

У 2023 р., коли реальний ВВП зріс на 5,5%, найбільш інтенсивно відновлювалася кількість мікропідприємств (+10,9 %), малих підприємств (+10,6 %) та ФОПів (+9,2%), тоді як кількість середніх підприємств продовжувала скорочуватися. У 2024 р. за зростання ВВП на 3,2% позитивна динаміка збереглася для більшості груп, особливо великих підприємств (+9,4%), тоді як кількість середніх підприємств залишалася дещо нижчою за рівень попереднього року. Отже, зіставлення показників підтверджує думку експертів, що малий, мікробізнес і ФОПи демонструють порівняно вищу стійкість до різких макроекономічних шоків та швидше відновлення після них.

Крім того, і в умовах воєнного стану деякі люди починають бізнес. Навіть під час повномасштабного військового конфлікту за інформацією Єдиного державного реєстру, опрацьовані YC.Market / YouControl, нових бізнесів відкривається в Україні більше, ніж закривається (табл. 4).

Відродження приватного сектору має вирішальне значення для відбудови України. ММСП забезпечують майже 64% доданої вартості та 74% зайнятості, що робить їх основою вітчизняної економіки. Ще до повномасштабної війни основу приватного сектору становили переважно малі підприємства (див. табл. 2) з відносно низькою продуктивністю, які функціонували в несприятливому бізнес-середовищі. Воєнні умови додатково загострили наявні проблеми: високі регуляторні витрати, обмежені можливості залучення фінансування, значний масштаб неформальної економіки та корупційні ризики [22, с. 2; 3].

Варто зазначити, що малий та середній бізнес і в некризовий час потерпає від обмеженості своїх малих розмірів. З позиції ресурсного підходу йдеться про те, що чим менша фірма, тим менше ресурсів вона зазвичай контролює, що робить її більш вразливою до внутрішніх та зовнішніх шоків, таких як у війну в Україні: мобілізація критично важливого працівника, скорочення можливостей фінансування, зменшення попиту через еміграцію або вимушена релокація. Але з іншого боку, мікро-, малі та середні підприємства

Таблиця 2

Кількість суб'єктів господарювання в Україні

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Великі	423	383	399	446	518	512	610	494	512	560
Середні	15510	15113	15254	16476	18129	17946	17811	15037	14296	14208
Малі	1958385	1850034	1789406	1822671	1922978	1955119	1937827	1716977	1898385	1934640
з них мікро-	1910830	1800736	1737082	1764737	1864013	1898902	1880858	1671558	1853874	1890506
ФОПи	1630878	1559161	1466803	1483716	1561028	1599755	1585414	1470584	1605341	1663811

Джерело: [20]

Таблиця 3

Індекси річного росту кількості суб'єктів господарювання в Україні, %

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Великі	90,54	104,18	111,78	116,14	98,84	119,14	80,98	103,64	109,38
Середні	97,44	100,93	108,01	110,03	98,99	99,25	84,43	95,07	99,38
Малі	94,47	96,72	101,86	105,50	101,67	99,12	88,60	110,57	101,91
Мікро	94,24	96,47	101,59	105,63	101,87	99,05	88,87	110,91	101,98
ФОПи	95,60	94,08	101,15	105,21	102,48	99,10	92,76	109,16	103,64

Джерело: сформовано та розраховано на основі [20]

Таблиця 4

Кількість нових зареєстрованих ФОПів і кількість ФОПів, які припинили діяльність протягом року, в 2020-2024 рр.

Рік	Зареєстровано нових ФОПів	Закрито ФОПів
2020	227 096	192 258
2021	280 960	192 368
2022	193 268	82 525
2023	302 626	158 390
2024	284 878	209 750

Джерело: сформовано авторами на основі [21]

також мають характеристики, які можуть допомогти їм у кризові часи. З огляду на їхній менший розмір, вони, як правило, є більш гнучкими, коли в їхньому середовищі виникають можливості або загрози. Крім того, чим меншою є організація, тим ближче особи, що приймають рішення, до своїх клієнтів та інших стейкхолдерів, що може забезпечити їх корисною інформацією для реагування на кризи [23].

Коротко охарактеризуємо зміст ресурсного дизайну у вивченні питань підприємницької активності. Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) пояснює відмінності в результативності підприємств насамперед через неоднаковий склад ресурсів, якими вони володіють, та здатність ефективно їх використовувати. Інтелектуальні витоки RBV пов'язують з Едіт Пенроуз (E. Penrose), яка у праці *The Theory of the Growth of the Firm* розглядала підприємство як сукупність ресурсів і продуктивних послуг, а його зростання – як результат спроможності менеджменту їх використовувати [24]. Безпосередньо поняття *resource-based view* закріпив Біргер Вернерфельт (B.Wernerfelt), запропонувавши аналізувати стратегічні можливості фірми не лише з позиції її продуктів і ринків, а передусім через ресурсну характеристику [25]. Ресурсна канва, запропонована Е. Пенроуз та Б. Вернерфельтом, стала корисною для подальших досліджень сильних та слабких сторін малого бізнесу, оскільки саме малі підприємства зазвичай функціонують в умовах обмеженості ресурсів.

А от якість реагування організації на турбулентність зазвичай асоціюється зі стійкістю та залежить від здатності покращувати імпровізацію, координацію, гнучкість та витривалість. Достатньо багато досліджень, особливо після поширення COVID-19, було присвячено вивченню питань підприємницької активності під час кризових ситуацій. Література свідчить про те, що для стартапів боротьба з невизначеністю та невдачами є нормальною частиною бізнесу [26]. Відповідно, від інноваційних стартапів природно очікувати гнучкості та адаптації своїх бізнес-моделей у відповідь на кризу.

Крім інноваційних характеристик, науковці зазначають, що різні мотиви підприємницької діяльності також впливають на адаптивні характеристики бізнесу в кризових умовах. Автори [27] виходять із того, що підприємців не можна розглядати як однорідну групу, орієнтовану виключно на прибуток. Поряд з економічною вони виокремлюють соціальну та екологічну мотивації й доводять, що саме відмінності у цілях підприємців значною мірою визначають їхню реакцію на кризові виклики. Ключовою тезою є те, що криза не обов'язково однаково пригнічує підприємницьку активність. Соціально й екологічно мотивовані підприємці можуть сприймати кризу не лише як загрозу, а й як середовище, у якому загострюються суспільні та екологічні проблеми, а отже виникають нові потреби, ніші та можливості для розширення діяльності. Тому соціальне та екологічне підприємництво може бути «драйвером» стійкості в умовах воєнного стану, підтримуючи створення робочих місць тоді, коли традиційні комерційні підприємства скорочують плани розвитку.

Крім того, менші підприємства часто є більш креативними, ніж великі фірми, і для них кризи можуть сприяти розвитку нових можливостей. Для прикладу, з моменту COVID-19 кількість щоденних користувачів Zoom, програмного забезпечення для відеоконференцій, зросла в 30 разів, що підняло компанію до її нинішньої позиції всесвітньо відомої IT-корпорації з річною виручкою близько 4,9 млрд дол. США [28].

За цих умов, рамки підприємницької стійкості можуть бути корисним інструментом для розуміння когнітивних можливостей ключових учасників ММСП в умовах війни, сприяючи їх адаптивним ініціативам. Наукові публікації з управління кризами в підприємницькому контексті часто пов'язані з концепцією бриколажу [26; 29; 30]. Бриколаж (bricolage) стосується пошуку рішень з усього, що є в наявності. Вперше цей термін увsd до наукового обігу в роботі «Неприборкана думка» антрополог і соціолог Клод Леві-Стросс (Claude Lévi-Strauss) як метафору особливого способу мислення і дії [31]. Її суть можна звести до того, що бриколер не працює з проєктом, під який спеціально підбираються потрібні інструменти й матеріали. Він, навпаки, використовує те, що вже є в його розпорядженні – з обмеженим і різнорідним набором ресурсів, накопичених у результаті попередніх робіт, випадкових обставин, старих конструкцій чи їх руйнування. Сам Леві-Стросс формулює принцип бриколера як уміння обходитися «whatever is at hand» – «тим, що є під рукою». У трактуванні Леві-Стросса бриколаж – це спосіб створення нового шляхом комбінування, переосмислення та нестандартного використання обмеженого переліку вже наявних і різнорідних ресурсів. На відміну від інженерного підходу, за якого ресурси добираються відповідно до заздалегідь визначеного проєкту, бриколер адаптує задум до того, що є в його розпорядженні, здійснюючи перерозподіл відкинутих, забутих або небажаних ресурсів, будь то фізичні артефакти, навички чи знання, способами, відмінними від тих, для яких вони були спочатку призначені. Саме тому бриколаж передбачає гнучкість, рекомбінацію ресурсів і здатність надавати старим елементам нових функцій.

У менеджменті теорію бриколажу вперше застосували Стівен Лінстед (S. Linstead) і Роберт Графтон-Смолл (R. Grafton-Small) в роботі «Організаційний бриколаж» [32]. Вони перенесли ідею Леві-Стросса на функціонування організацій і діяльність менеджерів. Карл Вейк (K. Weick) у статті «Крах осмислення в організаціях: катастрофа в Манн-Галч» пов'язав бриколаж з організаційною стійкістю та поведінкою людей у кризових ситуаціях [33]. А от у дослідженнях підприємництва ключовими стали роботи Теда Бейкера (Ted Baker) із співавторами [34; 35]. Саме Бейкер і Нельсон сформулювали концепцію «підприємницького бриколажу», яка стала базовою для подальших досліджень підприємницької поведінки в умовах обмежених ресурсів».

Підхід, заснований на бриколажі, вартий уваги науковців, які цікавляться підприємництвом в умовах війни, завдяки своєму потенціалу для компенсації величезних соціально-економічних проблем, спричинених повномасштабним вторгненням. Кадровий голод, руйнування інфраструктури та відсутність фінансування обмежують доступ до ширшої інноваційної системи, а труднощі, з якими стикаються підприємці в умовах воєнного стану, створюють як можливості, так і виклики у впровадженні бриколажу. Таким чином, бри-

колаж дедалі більше визнається важливою стратегією подолання обмеженості ресурсів, особливо в умовах воєнного конфлікту [36].

Як зазначається в публікації Світового банку [1], економіка України крім втрат і руйнувань зазнала також і структурних змін. Хоча Україна втратила традиційні порівняльні переваги в деяких промислових підсекторах, високі державні витрати запобігли падінню попиту та підтримували зростання споживання. Це також стимулювало розвиток інновацій у деяких високотехнологічних секторах, в першу чергу пов'язаних з обороною. Зусилля із збереження економічної активності в Україні нівелюються гострими проблемами на ринку праці: безробіття залишається високим, навіть попри те, що фірми називають дефіцит кваліфікованої робочої сили основним виробничим обмеженням, вказуючи на глибокі структурні дисбаланси на ринку праці.

В публікаціях [37; 38] можна знайти такі конкретні приклади розвитку інновацій в Україні на основі концепції бриколажу. Найпомітнішим напрямом став розвиток безпілотних систем – від FPV-дронів до далекобійних ударних систем, а також наземних і морських безпілотних платформ. У звіті CSIS за 2025 р. [37] зазначено, що після 2022 р. в Україні сформувалася гнучка конкурентна defense-tech екосистема, у якій комерційні компанії стали ключовими розробниками безпілотних і програмно керованих військових технологій.

Інший приклад стосується штучного інтелекту (ШІ). Українські розробники створюють ШІ-рішення для розпізнавання цілей, навігації та автоматичного наведення безпілотників. Українські виробники також застосовують машинний зір, що дозволяє дрону після захоплення цілі продовжувати наведення без зовнішнього зв'язку. За даними Мінцифри, наприкінці 2025 р. понад 200 українських компаній працювали над інтеграцією ШІ у сфері оборони, понад 270 виробників розробляють наземні роботизовані комплекси, близько 60 виробників працюють над дронами-перехоплювачами, а понад 200 українських компаній локалізують виробництво двигунів, систем зв'язку та електроніки [39].

Війна стимулювала також швидке вдосконалення засобів радіоелектронної боротьби та радіоелектронної розвідки (РЕБ/РЕР) як відповідь на масове використання дронів і систем супутникової навігації [37]. Відтак, українська модель військових інновацій під впливом саме бриколажної реакції приватних підприємницьких структур змінилася від переважно державної закритої системи до моделі, в якій значну частину інновацій створюють приватні компанії, стартапи та цивільні інженери. Згідно з даними офіційного сайту кластеру оборонних технологій Brave1: понад 2 500 компаній у кластері, понад 5 000 розробок, понад 200 виробників наземних роботизованих комплексів, понад 300 виробників РЕБ/РЕР, понад 500 виробників БпЛА та понад 200 виробників/розробників ШІ-рішень [40].

Хоча підприємницька стійкість і адаптивність в кризовий період є завданням самих підприємців, владні структури також мають підтримувати підприємців у їхніх зусиллях щодо зміцнення стійкості бізнесу, особливо в таких умовах як війна. А. Длігач та А. Ставицький в «Оцінці впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні» [10, с. 42] наводять

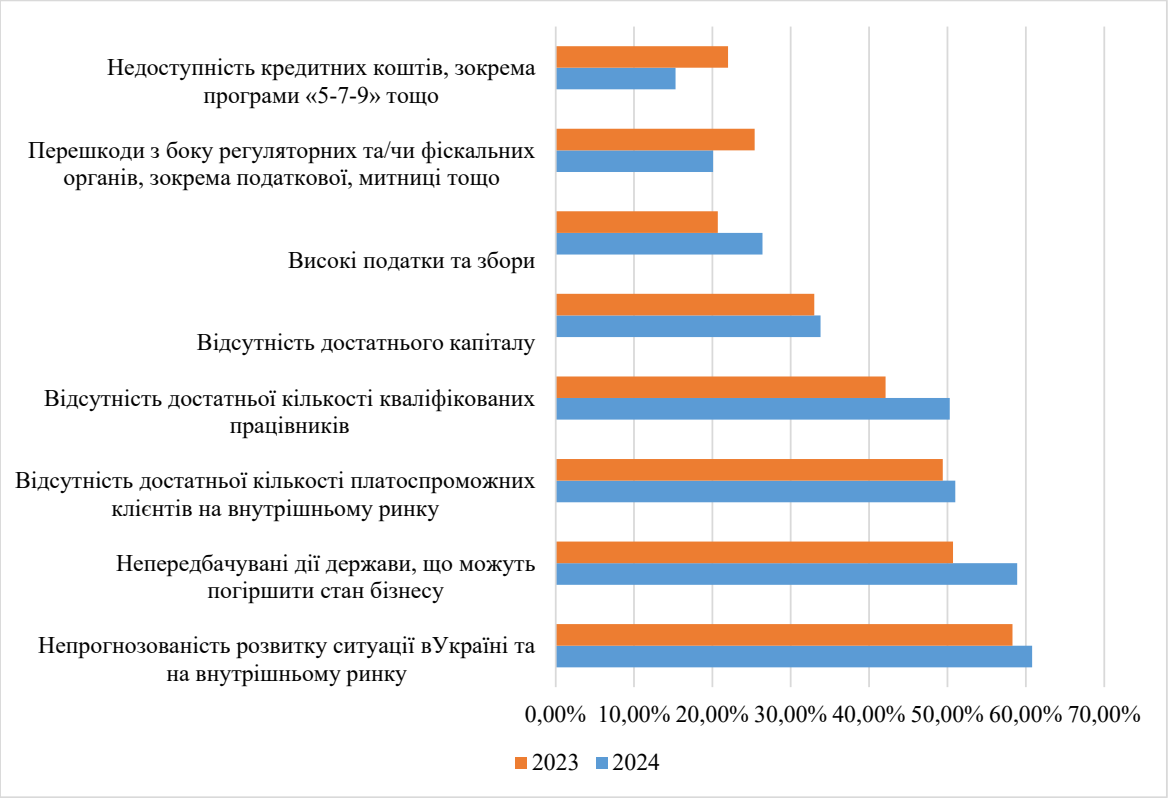


Рис. 1. Бар'єри для відновлення і стійкості бізнесу в Україні, встановлені на основі опитування

Джерело: сформовано авторами на основі [10, с. 42]

наступну інформацію на основі опитувань підприємців стосовно резервів удосконалення макросередовища для забезпечення стійкості бізнесу, яка варта уваги державних органів.

Можливо, ситуацію поліпшить позитивне вирішення питання представництва інтересів мікро- та малого бізнесу у процесі ухвалення державних рішень [41]. Повноцінне представлення інтересів малих підприємців у Раді підприємців при Президентові здатне посилити діалог між бізнесом і державою, сприяти оперативнішому реагуванню на перешкоди та ризики, а також стати важливим інституційним чинником формування сприятливого середовища для підвищення стійкості підприємництва. У довгостроковій перспективі це може зміцнити адаптивність бізнесу, підтримати інвестиційну активність і створити кращі умови для повернення підприємців, трудових ресурсів та капіталу в Україну.

Висновки. Наше дослідження показало, що підприємництво у воєнний час постає одночасно як реактивний і проактивний процес: з одного боку, воно є відповіддю на втрату доходів, робочих місць і руйнування звичних умов діяльності, а з іншого – способом пошуку та реалізації нових можливостей, що виникають у трансформованому воєнному середовищі. Мікро- і малі підприємства, попри вищу ресурсну вразливість, демонструють відносно більшу гнучкість і швидкість адаптації до макроекономічних шоків.

Ресурсний підхід дає змогу пояснити ці відмінності через неоднаковий ресурсний потенціал підприємств та ефективність його використання. Водночас концепція підприємницького бриколажу поглиблює це пояснення, акцентуючи на здатності підприємців діяти в умовах дефіциту, комбінувати доступні ресурси, імпровізувати та створювати нові рішення без очікування «ідеальних» умов. Особливо виразно така модель проявляється у вітчизняному defense-tech секторі, де приватні компанії та стартапи швидко розвивають БпЛА, роботизовані комплекси, РЕБ/РЕР та ШІ-рішення.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення теоретичних уявлень про організаційну імпровізацію та підприємницький бриколаж як механізми адаптації бізнесу до тривалого дефіциту ресурсів і високої невизначеності воєнного середовища. Перспективним є вивчення того, як підприємства комбінують доступні ресурси, трансформують бізнес-моделі та створюють інноваційні рішення в умовах війни. Окремої уваги потребує дослідження взаємодії бізнесу, держави, громадських організацій та інших учасників воєнної економіки, а також того, як зміна владних і ресурсних відносин між ними впливає на стійкість, співпрацю та конкуренцію. Доцільним є також емпіричне порівняння різних типів підприємств і галузей для виявлення умов, за яких бриколаж та імпровізація найбільше сприяють виживанню, адаптації та розвитку бізнесу.

Конфлікт інтересів. Лазебник Л.Л. є членом редакційної колегії журналу. З метою забезпечення неупередженості редакційного процесу вона не брала участі у рецензуванні, редакційному розгляді та прийнятті рішення щодо публікації цієї статті. Стаття пройшла незалежне подвійне сліпе рецензування відповідно до редакційної політики журналу.

Бібліографічний список:

1. Dligach, A., & Stavytskyy, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies, 12*(12), 319. DOI: https://doi.org/10.3390/economies12120319

2. Длігач А., Ставицький А. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні, 2025. 68 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-04/undp_war_impact_ukr_08_04.pdf

3. Ланда, В., Левченко, Є., & Мироненко, О. (2024, червень). *Доступність фінансових ресурсів для українського бізнесу*. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/fin-result-1-dostup-do-finansuvannya-msp-1.pdf

4. Жук, О. І., & Космірак, А. В. (2025). Інструменти фінансової та інституційної підтримки малого бізнесу в ЄС: уроки для України. *Філософія та управління, 9*(13), 1-12. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.02

5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2023. Том 7. № 3. URL: https://is-journal.com/is/article/view/207/116

6. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Економічний аналіз. 2025. Т. 35, № 2. С. 643-652. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643

7. Петренко Л. А., Капіца С. Ю. Резильєнтність стратегій підприємств FMCG-сектору в Україні під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2026. № 58. С. 291-318. URL: https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu_58_2026_291_318

8. Lim, W.M., Chin, M.W.C., Ee, Y.S., Fung, C.Y., Giang, C.S., Heng, K.S., et al., 2022. What is at stake in a war? A prospective evaluation of the Ukraine and Russia conflict for business and society. *Global Business and Organizational Excellence* 41 (6), 23-36. DOI: https://doi.org/10.1002/joe.22162

9. Salvi, E., Hechavarria, D. M., & Gimenez-Jimenez, D. (2025). Opportunity amidst explosions: How armed conflicts spark informal entrepreneurship in emerging economies. *Journal of Business Venturing Insights, 23*, e00514. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00514

10. Cumming, D. (2022). Management scholarship and the Russia-Ukraine war. *British Journal of Management, 33*(4), 1663-1667. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8551.12657

11. Rugina, S., & Klyver, K. (2025). War and entrepreneurship: Why («on earth») do people start businesses in wartime? *Journal of Business Venturing Insights, 24*, e00574. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00574

12. Andre Havrylyshyn, Rory Eckardt, Nataliia Yakushko, Management research on the war in Ukraine: Building theory and supporting practitioners, European Management Journal, Volume 42, Issue 5, 2024, Pages 647-652, DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.01.003.

13. Lumineau, F., & Keller, A. (2026). War as a phenomenon of inquiry in management studies. *Journal of Management Studies, 63*(6), 2363-2397. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.13213

14. World Bank. (2026). *Ukraine: Fifth rapid damage and needs assessment (RDNA5): February 2022–December 2025*. World Bank Group. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (

15. OECD. (2025). Ukraine. In *OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 2: Resilient growth but with increasing fragilities*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2_9f653ca1-en/full-report/ukraine_2c76d4cc.html

16. Національний банк України. Макроекономічні показники. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators

17. Розвиток приватного сектору України в умовах війни, реформ і відбудови : відновлення, зростання та конкурентоспроможність України, 2025-2026. Київ : Helvetas, 2026. URL: https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Ukraine%E2%80%99s_Private_Sector_Development_Amidst_War%2C_Reform_and_Reconstruction%20%281%29.pdf

18. Ланда, В., Левченко, Є., & Мироненко, О. (2024, червень). *Доступність фінансових ресурсів для українського бізнесу*. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/fin-result-1-dostup-do-finansuvannya-msp-1.pdf

19. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX//База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4196-20

20. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання//Показники діяльності суб'єктів господарювання. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-subyektiv-hospodaryuvannya

21. У 2024 українці закрили рекордну за 5 років кількість ФОПів – майже 210 тисяч/Команда YC.Market. YC.Market. 07.01.2025. Оновлено 15.06.2026. URL: https://youcontrol.market/blog/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/ (дата звернення: 20.08.2026).

22. Розвиток приватного сектору України в умовах війни, реформ і відбудови : відновлення, зростання та конкурентоспроможність України, 2025-2026. Київ : Helvetas, 2026. 47 с. URL: https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%83_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%96%CC%88%D0%BD%D0%B8_%D0%B2_%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85_%D0%B2%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%B8%2C_%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC_%D1%96_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8.pdf

23. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research, 116*, 199-208. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303275

24. Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edn (Oxford, 1995; online edn, Oxford Academic, 1 Nov. 2003), DOI: https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001

25. Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. Strat. Mgmt. J., 5: 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207 (дата звернення: 21.08.2026)

26. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis - A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights, 13*, e00169. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e

27. Tran, N. T. T., Mickiewicz, T., Folmer, E., & Stephan, U. (2026). Growth expectations of entrepreneurs during crisis: The role of social, environmental, and economic motivations. *Small Business Economics*. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-026-01200-z (дата звернення: 21.08.2026)

28. Zoom Communications, Inc. (2026). *Annual report (Form 10-K) for the fiscal year ended January 31, 2026*. U.S. Securities and Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1585521/000158552126000030/zm-20260131.htm

29. Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. Industrial Management, 40(6), 8-13. URL: https://www.researchgate.net/publication/291863333_Putting_Organizational_Resilience_to_Work (дата звернення: 21.08.2026)

30. Череватський Д., Солдак М. Що таке бриколаж і як він врятує Україну. *Дзеркало тижня*. 26.06.2023. URL: https://zn.ua/ukr/reforms/shcho-take-brikolazh-i-jak-vin-vrjatuje-ukrajinu.html

31. Lévi-Strauss, C. (1966). *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press. URL: https://books.google.com/books?id=JI6GVFbP9hAC

32. Linstead, S. A., & Grafton-Small, R. (1990). Organizational bricolage. In B. A. Turner (Ed.), *Organizational symbolism* (pp. 291-310). De Gruyter. DOI: https://doi.org/10.1515/9783110851618.291

33. Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

34. Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy, 32*(2), 255-276. DOI: https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9.

35. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly, 50*(3), 329-366. DOI: https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

36. Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2024). Entrepreneurship in times of crisis: A comprehensive review with future directions. *Entrepreneurship Research Journal, 14*(3), 905–950. DOI: https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366

37. Bondar, K. (2025, July 18). *Unleashing U.S. military drone dominance: What the United States can learn from Ukraine*. Center for Strategic and International Studies. URL: https://www.csis.org/analysis/unleashing-us-military-drone-dominance-what-united-states-can-learn-ukraine

38. Bondar, K. (2025, March 6). *Ukraine's future vision and current capabilities for waging AI-enabled autonomous warfare*. Center for Strategic and International Studies. URL: https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-vision-and-current-capabilities-waging-ai-enabled-autonomous-warfare

39. Від ракет до ШІ: 5 технологічних проривів Brave1 у 2025 році / Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. 30.12.2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/army/vid-raket-do-shi-5-tekhnolohichnykh-proryviv-brave1-u-2025-rotsi

40. Кластер оборонних технологій Brave1 : офіційний сайт. URL: https://brave1.gov.ua/

41. У Києві обговорили покращення умов ведення бізнесу для ММСП: дерегуляція, детінізація та нові правила взаємодії держави з підприємцями // Асоціація податкових консультантів. 2026. 1 липня. URL: https://www.tax-ac.com.ua/news/u-kyyevi-obgovoryly-pokrashhennya-umov-vedennya-biznesu-dlya-mmsp-deregulyacziya-detinizacziya-ta-novi-pravyla-vzayemodiyi-derzhavy-z-pidpryyemczyamy/

References:

1. Dligach, A., & Stavytskyy, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies, 12*(12), 319. DOI: https://doi.org/10.3390/economies12120319

2. Dlihach, A., & Stavytskyi, A. *Assessment of the Impact of the War on Micro, Small, and Medium-sized Enterprises in Ukraine*. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2025. 68 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-03/undp_assessment_of_the_impact_of_the_war_on_micro_small_and_medium-sized_enterprises_in_ukraine.pdf.

3. Landa, V., Levchenko, Y., & Myronenko, O. (2024, June). *Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine*. Centre for Economic Strategy. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf

4. Zhuk, O. I., & Kosmirak, A. V. (2025). Financial and institutional support instruments for small businesses in the EU: Lessons for Ukraine. *Philosophy and Governance, 9*(13), 1-12. [In Ukrainian]. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.02

5. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability, 7*(3), 07. [In Ukrainian]. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07

6. Makovoz, O., & Us, Y. (2025). Rezylientnist pidpryiemstv yak chynnyk zabezpechennia stratehichnoi stiikosti biznesu [Enterprise resilience as a factor in ensuring the strategic sustainability of business] [in Ukrainian]. *Economic Analysis, 35*(2), 643–652. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643

7. Petrenko, L. A., & Kapitsa, S. Yu. (2026). Rezylientnist stratehii pidpryiemstv FMCG-sektoru v Ukraini pid chas viiny [Resilience of FMCG-sector enterprise strategies in Ukraine during the war] [in Ukrainian]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 58, 291-318. https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.291.318. URL: https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu_58_2026_291_318

8. Lim, W.M., Chin, M.W.C., Ee, Y.S., Fung, C.Y., Giang, C.S., Heng, K.S., et al., 2022. What is at stake in a war? A prospective evaluation of the Ukraine and Russia conflict for business and society. *Global Business and Organizational Excellence* 41 (6), 23-36. DOI: https://doi.org/10.1002/joe.22162.

9. Salvi, E., Hechavarria, D. M., & Gimenez-Jimenez, D. (2025). Opportunity amidst explosions: How armed conflicts spark informal entrepreneurship in emerging economies. *Journal of Business Venturing Insights, 23*, e00514. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00514.

10. Cumming, D. (2022). Management scholarship and the Russia-Ukraine war. *British Journal of Management, 33*(4), 1663-1667. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8551.12657.

11. Rugina, S., & Klyver, K. (2025). War and entrepreneurship: Why («on earth») do people start businesses in wartime? *Journal of Business Venturing Insights, 24*, e00574. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00574.

12. Andre Havrylyshyn, Rory Eckardt, Nataliia Yakushko, Management research on the war in Ukraine: Building theory and supporting practitioners, European Management Journal, Volume 42, Issue 5, 2024, Pages 647-652, https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.01.003. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237324000033.

13. Lumineau, F., & Keller, A. (2026). War as a phenomenon of inquiry in management studies. *Journal of Management Studies, 63*(6), 2363-2397. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.13213.

14. World Bank. (2026). *Ukraine: Fifth rapid damage and needs assessment (RDNA5): February 2022–December 2025*. World Bank Group. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395.

15. OECD. (2025). Ukraine. In *OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 2: Resilient growth but with increasing fragilities*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2_9f653ca1-en/full-report/ukraine_2c76d4cc.html.

16. National Bank of Ukraine. Macroeconomic Indicators [in Ukrainian]. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators

17. *Ukraine's Private Sector Development Amidst War, Reform and Reconstruction: Recovery, Growth and Competitiveness of Ukraine, 2025–2026.* (2026). Kyiv: Helvetas. [in Ukrainian]. https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Ukraine%E2%80%99s_Private_Sector_Development_Amidst_War%2C_Reform_and_Reconstruction%20%281%29.pdf.

18. Landa, V., Levchenko, Y., & Myronenko, O. (2024, June). *Access to Financial Resources for Ukrainian Business.* Centre for Economic Strategy. [in Ukrainian]. https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/fin-result-1-dostup-do-finansuvannya-msp-1.pdf.

19. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). *On the Peculiarities of Regulation of the Activities of Legal Entities of Certain Organizational and Legal Forms during the Transitional Period and Associations of Legal Entities: Law of Ukraine No. 4196-IX of January 9, 2025.* Legislation of Ukraine database. [in Ukrainian]. https://zakon.rada.gov.ua/go/4196-20.

20. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Number of Active Business Entities.* In *Indicators of Business Entities' Activities.* [in Ukrainian]. https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-subyektiv-hospodaryuvannya.

21. YC.Market Team. (2025, January 7; updated June 15, 2026). *In 2024, Ukrainians Closed a Record Number of Individual Entrepreneurs over the Past Five Years – Almost 210 Thousand.* YC.Market. [in Ukrainian]. https://youcontrol.market/blog/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach/.

22. Helvetas. (2026). *Ukraine's Private Sector Development Amidst War, Reform and Reconstruction: Recovery, Growth and Competitiveness of Ukraine, 2025-2026*. Helvetas. 47 p. URL: https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Ukraine%E2%80%99s_Private_Sector_Development_Amidst_War%2C_Reform_and_Reconstruction%20%281%29.pdf

23. 23. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research, 116*, 199-208. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303275.

24. Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edn (Oxford, 1995; online edn, Oxford Academic, 1 Nov. 2003), DOI: https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001.

25. Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. Strat. Mgmt. J., 5: 171-180. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

26. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis - A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights, 13*, e00169. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e

27. Tran, N. T. T., Mickiewicz, T., Folmer, E., & Stephan, U. (2026). Growth expectations of entrepreneurs during crisis: The role of social, environmental, and economic motivations. *Small Business Economics*. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-026-01200-z

28. Zoom Communications, Inc. (2026). *Annual report (Form 10-K) for the fiscal year ended January 31, 2026*. U.S. Securities and Exchange Commission. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1585521/000158552126000030/zm-20260131.htm

29. Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. Industrial Management, 40(6), 8-13. URL: https://www.researchgate.net/publication/291863333_Putting_Organizational_Resilience_to_Work

30. Cherevatskyi, D., & Soldak, M. (2023, June 26). Shcho take brykolazh i yak vin vriatuie Ukrainu [What is bricolage and how it will save Ukraine] [in Ukrainian]. *Dzerkalo tyzhnia*. https://zn.ua/ukr/reforms/shcho-take-brikolazh-i-jak-vin-vrjatuje-ukrajinu.html

31. Lévi-Strauss, C. (1966). *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press. URL: https://books.google.com/books?id=JI6GVFbP9hAC

32. Linstead, S. A., & Grafton-Small, R. (1990). Organizational bricolage. In B. A. Turner (Ed.), *Organizational symbolism* (pp. 291-310). De Gruyter. DOI: https://doi.org/10.1515/9783110851618.291

33. Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

34. Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy, 32*(2), 255-276. DOI: https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9.

35. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly, 50*(3), 329-366. DOI: https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

36. Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2024). Entrepreneurship in times of crisis: A comprehensive review with future directions. *Entrepreneurship Research Journal, 14*(3), 905–950. DOI: https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366

37. Bondar, K. (2025, July 18). *Unleashing U.S. military drone dominance: What the United States can learn from Ukraine*. Center for Strategic and International Studies. https://www.csis.org/analysis/unleashing-us-military-drone-dominance-what-united-states-can-learn-ukraine

38. Bondar, K. (2025, March 6). *Ukraine's future vision and current capabilities for waging AI-enabled autonomous warfare*. Center for Strategic and International Studies. https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-vision-and-current-capabilities-waging-ai-enabled-autonomous-warfare

39. Press Office of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025, December 30). *From Missiles to AI: Five Technological Breakthroughs of Brave1 in 2025.* [in Ukrainian]. https://thedigital.gov.ua/news/army/vid-raket-do-shi-5-tekhnolohichnykh-proryviv-brave1-u-2025-rotsi.

40. Brave1. (n.d.). *Brave1 Defense Technology Cluster: Official Website.* https://brave1.gov.ua/.

41. Association of Tax Consultants. (2026, July 1). *Improving Business Conditions for MSMEs Discussed in Kyiv: Deregulation, De-shadowing, and New Rules for Interaction between the State and Entrepreneurs.* [in Ukrainian]. https://www.tax-ac.com.ua/news/u-kyyevi-obgovoryly-pokrashhennya-umov-vedennya-biznesu-dlya-mmsp-deregulyacziya-detinizacziya-ta-novi-pravyla-vzayemodiyi-derzhavy-z-pidpryyemczyamy/.

Дата надходження статті: 02.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 331.5:005.2(477)
JEL 0J21, J61, O15
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-17

Левіщенко О.С.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3704-5352
Olena Levishchenko
National Transport University

Комчатних О.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4755-904X
Olena Komchatnykh
National Transport University

Муленко В.М.
доктор філософії (PhD) з економіки,
доцент кафедри економіки,
Національний транспортний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0950-6449
Volodymyr Mulenko
National Transport University

УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ, ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ

MANAGEMENT MECHANISMS FOR THE PRESERVATION, RESTORATION, AND DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LABOUR POTENTIAL IN THE CONTEXT OF THE MIGRATION CRISIS

Анотація. *У статті досліджено проблеми збереження, відновлення та розвитку трудового потенціалу України в умовах масштабних міграційних процесів. Визначено основні трансформації трудових ресурсів і ринку праці, пов'язані зі скороченням робочої сили, кадровим дефіцитом, професійно-кваліфікаційними та територіальними дисбалансами. Обґрунтовано управлінські механізми збереження, повернення, реінтеграції, розвитку, залучення та компенсації дефіциту трудових ресурсів. Запропоновано багаторівневий підхід до управління трудовим потенціалом, що передбачає узгодження інструментів державного, регіонального та корпоративного рівнів. Акцентовано на необхідності продуктивного використання трудових ресурсів, розвитку компетентностей та підвищення продуктивності праці як передумов відновлення й соціально-економічного зростання України.*

Ключові слова: *трудовий потенціал, трудові ресурси, міграція, міграційна криза, ринок праці, управлінські механізми, людський капітал, зайнятість, реінтеграція, соціально-економічне зростання.*

Abstract. Introduction. *The full-scale war and intensified migration have significantly affected Ukraine's labour resources and human capital, aggravating workforce shortages, skills mismatches and regional labour market imbalances. These challenges require integrated managerial approaches to preserving and restoring labour potential as a prerequisite for national recovery.* ***Purpose.*** *The study aims to substantiate managerial mechanisms for preserving, restoring and developing Ukraine's labour potential under conditions of migration-related challenges, with a focus on productive employment and sustainable socio-economic growth.* ***Methods.*** *The research employs analysis and synthesis to identify changes in labour resources and employment, a systems approach to examine the interrelationships between migration and labour potential, and classification and generalisation to systematise managerial mechanisms. A structural and functional approach is applied to develop a multilevel management framework.* ***Results.*** *Four dimensions of labour capital transformation are identified: quantitative, qualitative, structural and territorial. Six interrelated managerial mechanisms are systematised: preservation, return, reintegration, development, engagement and compensation for labour shortages. A multilevel framework integrating national, regional and corporate management is proposed. National measures involve policy coordination and institutional support; regional measures address employment, professional adaptation and territorial imbalances; corporate measures focus on staff retention, skills development, flexible employment and productivity. The importance of maintaining professional and economic ties with Ukrainians abroad is also established.* ***Conclusion.*** *Effective labour potential management requires coordinated measures that extend beyond encouraging physical return to include reintegration, skills development and productive engagement. Priority*

© Левіщенко О.С., Комчатних О.В., Муленко В.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

should be given to strengthening institutional cooperation, improving labour market matching and promoting reskilling and upskilling. These measures can contribute to workforce recovery, higher productivity, economic competitiveness and sustainable socio-economic growth in Ukraine.

Keywords: *labour potential, labour resources, migration, migration crisis, labour market, managerial mechanisms, human capital, employment, reintegration, economic and social growth.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна суттєво загострила проблеми формування та використання людського капіталу України, спричинивши скорочення трудових ресурсів, активізацію зовнішніх і внутрішніх міграційних процесів та поглиблення кадрових і професійно-кваліфікаційних дисбалансів. В умовах повоєнного відновлення наявність достатнього трудового потенціалу та ефективність його використання набувають особливого значення для відбудови економіки, забезпечення її конкурентоспроможності та подальшого соціально-економічного зростання країни. Водночас тривале перебування значної частини працездатного населення за кордоном та його поступова інтеграція у ринки праці інших держав посилюють ризики втрати кваліфікованих фахівців і ускладнюють відновлення кадрового, науково-технічного та виробничого потенціалу України.

За таких умов традиційні підходи до управління персоналом є недостатніми: необхідним стає формування багаторівневої системи управління трудовим потенціалом, орієнтованої на його збереження, відновлення, розвиток і продуктивне залучення [1].

Військова агресія рф спричинила безпрецедентні загрози соціально-економічній безпеці України. Серед них особливе місце посідають масштабне переміщення населення та міграція кадрового потенціалу. У сучасних умовах міграційна криза набуває ознак багатовимірного явища, що поєднує демографічні, економічні, соціальні та безпекові аспекти. Воєнні дії, економічна нестабільність і нерівномірність регіонального розвитку посилюють мобільність населення, змінюють обсяги та територіальний розподіл трудових ресурсів і формують нові виклики для ринку праці, пов'язані зі скороченням пропозиції праці, деформацією професійної структури та зростанням територіальних диспропорцій [2; 3].

Актуальні дані підтверджують, що проблема має не лише кількісний, а й структурний характер. За оцінкою Міжнародної організації з міграції, на основі 24-го раунду General Population Survey, у квітні–червні 2026 р. близько 1,5 млн українців, які виїжджали за кордон після початку повномасштабного вторгнення, уже повернулися в Україну; приблизно 1,1 млн із них повернулися до звичного місця проживання, тоді як близько 398 тис. після повернення залишалися внутрішньо переміщеними особами [4]. Це означає, що управлінська проблема не вичерпується стимулюванням фізичного повернення: критичного значення набувають працевлаштування, житло, доступ до послуг, професійна реінтеграція та запобігання повторному переміщенню.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у спеціальній доповіді 2026 р. «Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect» пропонує розглядати політику щодо переміщених українців у трьох взаємопов'язаних напрямах: повернення, реінтеграція та збереження зв'язку з українцями, які залишаються за кордоном. Такий підхід є принципово важливим для управління трудовими ресурсами та трудовим потенціалом, оскільки дає змогу трактувати міграцію не лише як безповоротну втрату робочої сили, а й як джерело накопичених компетентностей, професійних мереж, підприємницького досвіду та потенційних інвестицій у відновлення України [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика збереження кадрового та трудового потенціалу України в умовах війни й міграції активно досліджується українськими науковцями. Ю. Мельник і Д. Шалагінова розглядають стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу крізь призму викликів трудової міграції та наголошують на необхідності нової кадрової політики, орієнтованої на повернення, утримання і професійну реалізацію працівників [1]. О. Гайдаш аналізує міграцію кадрового потенціалу як загрозу економічній безпеці України та акцентує увагу на довгострокових наслідках відтоку кваліфікованих працівників [6]. І. Кичко систематизувала ризики збереження трудового потенціалу, трансформації зайнятості під впливом цифровізації в період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України на мікро-, мезо-, та макрорівні [7].

І. Бараняк, О. Мульська та А. Карпа пов'язують міграційну кризу з трансформацією регіональних ринків праці та соціально-економічною резильєнтністю [5; 2]. В. Антонюк досліджує проблеми кадрового забезпечення промисловості в умовах війни, виокремлюючи демографічні втрати, міграцію, «відплив мізків», руйнування освітньої інфраструктури, низьку оплату праці та швидке старіння професій як ключові загрози [6].

Водночас міжнародні дослідження 2026 р. зміщують акцент від констатації масштабів переміщення до інституційного управління поверненням і реінтеграцією. ОЕСР рекомендує стандартизувати визначення «реемігранта», «інтеграції» та «реінтеграції», розвивати єдину систему даних і моніторингу, переходити до багаторічного передбачуваного фінансування та оцінювати політику за вимірюваними результатами [3]. Міжнародна організація праці (МОП) у Програмі гідної праці для України на 2026–2029 рр. визначає серед основних викликів переміщення населення, демографічне скорочення, дефіцит робочої сили, невідповідність навичок і зростання соціальної вразливості; пріоритетами визначено посилення управління ринком праці, трудового і соціального захисту, розвиток гідної зайнятості, навичок і продуктивних підприємств [9].

Незважаючи на значний науковий доробок, потребує подальшого розвитку саме управлінський підхід, який інтегрує державний, регіональний і корпоративний рівні та поєднує механізми збереження, повернення, реінтеграції, розвитку і мобілізації трудового потенціалу та трудових ресурсів як необхідної ресурсної основи соціально-економічного зростання країни.

Мета статті полягає в обґрунтуванні управлінських механізмів збереження, відновлення та розвитку

трудового потенціалу України в умовах міграційних процесів для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів та соціально-економічного зростання країни.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження становлять системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, узагальнення статистичних та аналітичних матеріалів, метод систематизації причинно-наслідкових зв'язків, на основі якого побудована управлінська матриця «проблема – механізм – інструмент – результат».

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною детермінантою зовнішньої міграції українців з початку 2022 року стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації та введення воєнного стану, які суттєво змінили соціально-економічну і демографічну ситуацію в країні. Воєнні дії призвели до зростання рівня небезпеки для цивільного населення, руйнування інфраструктури, втрати житла та засобів до існування, що значно посилило міграційні процеси. Міграція, спричинена війною, має багатогранний характер і включає як вимушене переміщення, пов'язане із загрозою життю та здоров'ю, так і трудову міграцію, зумовлену потребою у пошуку роботи та стабільного доходу [6].

Особливу увагу заслуговують процеси повернення та реінтеграції. Повернення громадян із-за кордону пов'язане з труднощами працевлаштування, доступу до житла, освіти для дітей, соціальних і медичних послуг, а також із необхідністю повторної адаптації до локальних ринків праці. За даними МОП за квітень–червень 2026 р., частина осіб, які повернулися з-за кордону, не змогла повернутися до попереднього місця проживання і залишається внутрішньо переміщеною. Це підсилює територіальну невідповідність між наявними трудовими ресурсами, робочою силою та попитом на неї [4].

Масовий виїзд громадян працездатного віку скорочує доступні трудові ресурси, послаблює трудовий потенціал країни та створює ризики для її соціально-економічної стабільності й довгострокового соціально-економічного зростання. Особливо чутливою є втрата висококваліфікованих працівників у медицині, освіті, науці, інженерії, інформаційних технологіях та інших секторах, критичних для відбудови. Водночас тривале перебування за кордоном може супроводжуватися набуттям нових компетентностей, професійних практик і міжнародних контактів. Тому управлінська політика має бути спрямована не лише на кількісне відновлення трудових ресурсів і мінімізацію «відпливу мізків», а й на створення каналів циркуляції знань і використання накопиченого за кордоном людського капіталу як ресурсу продуктивної зайнятості, інновацій та соціально-економічного розвитку.

До ключових чинників трансформації трудових ресурсів і трудового потенціалу належать: демографічні втрати та старіння населення; зовнішня і внутрішня міграція; втрата частини інтелектуального й висококваліфікованого кадрового потенціалу; пошкодження освітньої інфраструктури та навчальні втрати; недостатня конкурентоспроможність оплати праці; швидке старіння професій і потреба у постійному оновленні компетентностей [8]. Їх сукупна дія формує не лише кількісне скорочення трудових ресурсів і дефіцит робочої сили, а й якісну та територіальну невідповідність між пропозицією праці та потребами економіки.

Цифровізація та структурна трансформація економіки додатково змінюють вимоги до компетентностей працівників. На рівні підприємств постає завдання трансформувати базові HR-процеси, по-новому організовувати підбір персоналу, корпоративне навчання, оцінювання компетентностей і гнучкі форми зайнятості, не знижуючи соціальних стандартів праці. На рівні держави необхідними є адаптивні стратегії, здатні одночасно підтримувати зайнятість, захищати права працівників і стимулювати продуктивну структурну перебудову ринку праці.

Таким чином, міграційна криза трансформує як кількісні параметри трудових ресурсів, так і трудовий потенціал України у чотирьох взаємопов'язаних вимірах: кількісному (скорочення чисельності та доступності трудових ресурсів і робочої сили), якісному (зміна компетентнісної структури), структурному (невідповідність професій попиту) та територіальному (переміщення працівників між регіонами і країнами). Саме ці виміри мають бути покладені в основу управлінської діагностики, спрямованої на забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення продуктивності праці та створення передумов соціально-економічного зростання країни.

В умовах повномасштабної війни виникає низка викликів та загроз кадрового потенціалу України, а саме:

1. Демографічний виклик, пов'язаний зі скороченням чисельності населення, старінням та звуженням бази відтворення трудових ресурсів і робочої сили.

2. Кадровий – підприємства й публічний сектор стикаються з дефіцитом працівників, який може посилюватися в міру масштабування відбудови.

3. Кваліфікаційний – компетентності наявних трудових ресурсів і робочої сили не завжди відповідають новій структурі попиту, технологічній модернізації та євроінтеграційним вимогам.

4. Міграційний. Політика не може ґрунтуватися на припущенні, що всі громадяни, які виїхали, повернуться. ОЕСР наголошує на необхідності одночасно підтримувати добровільне повернення, забезпечувати стійку реінтеграцію та зберігати економічні й професійні зв'язки з українцями, які залишаються за кордоном [3].

5. Територіальний – повернення і внутрішнє переміщення не завжди відбуваються до тих територій, де існує відповідний попит на працю.

6. Інституційний: політика зайнятості, освіти, міграції, соціального захисту, регіонального розвитку та підтримки бізнесу потребує узгодженого управління.

Програма гідної праці для України на 2026–2029 рр. підтверджує системність цих викликів: серед ключових проблем визначено дефіцит робочої сили, skills mismatch, переміщення населення, демографічне скорочення та бар'єри зайнятості для жінок, молоді, ветеранів, ВПО, реемігрантів та осіб з інвалідністю [9]. Отже, управління трудовими ресурсами та трудовим потенціалом має бути інклюзивним і орієнтованим не тільки на кількісне поповнення робочої сили, а й на продуктивність, якість зайнятості, розвиток компетентностей і розширення можливостей економічної участі населення. У сукупності це формує кадрову та

соціальну основу соціально-економічного зростання країни.

З урахуванням виявлених трансформацій пропонується систематизувати управлінські механізми за шістьма взаємопов'язаними напрямами: збереження, повернення, реінтеграція, розвиток, залучення та компенсація дефіциту трудових ресурсів і трудового потенціалу (табл. 1.). Їх реалізація має ґрунтуватися на принципах добровільності повернення, адресності підтримки, узгодженості державної та регіональної політики, партнерства з роботодавцями, вимірюваності результатів і регулярного оновлення даних.

1. Механізм збереження має бути спрямований на зменшення передчасного вибуття працівників із національного ринку праці та збереження наявних трудових ресурсів. Його ключовими інструментами є конкурентоспроможна оплата, безпечні умови праці, гнучкі режими роботи, розвиток доглядової інфраструктури та корпоративні програми утримання персоналу. У цьому контексті політика низької вартості робочої сили не може розглядатися як довгострокова конкурентна перевага, оскільки за відкритих ринків праці вона посилює стимули до міграції.

2. Механізм повернення повинен мати добровільний характер і бути пов'язаний не з декларативними закликами, а з конкретними умовами економічної самореалізації. ОЕСР наголошує на необхідності розбудови системи моніторингу повернення і реінтеграції, узгодження статистичних визначень, багаторічного фінансування та оцінювання результатів політики [3]. Практично це означає інтеграцію інформації про вакансії, житло, освітні та соціальні послуги, можливості започаткування бізнесу і визнання кваліфікацій.

3. Механізм реінтеграції має запобігати ситуації, коли фізичне повернення не перетворюється на стале включення до економічного життя. Дані міжнародної організації з міграції 2026 р. про близько 398 тис. осіб, які повернулися з-за кордону, але залишаються внутрішньо переміщеними, демонструють необхідність поєднання політики повернення з житловою, регіональною та політикою зайнятості [4].

4. Механізм розвитку трудового потенціалу передбачає безперервне оновлення компетентностей. В умовах цифровізації та модернізації економіки інвестиції у reskilling та upskilling мають стати спільною відповідальністю держави, роботодавців і працівників. Пріоритетними є професійна освіта, дуальні моделі, короткі програми перепідготовки, цифрові компетентності та визнання результатів неформального навчання.

5. Механізм залучення спрямований на розширення участі наявних і потенційних трудових ресурсів у продуктивній зайнятості, насамперед шляхом усунення бар'єрів для окремих груп населення. Ідеться про ВПО, реемігрантів, ветеранів, молодь, осіб старшого віку, осіб з інвалідністю та жінок із доглядовими обов'язками. Такий підхід узгоджується з Програмою гідної праці для України 2026–2029 рр., яка пов'язує відновлення з інклюзивною зайнятістю, розвитком навичок, соціальним захистом та продуктивними підприємствами [9].

6. Механізм компенсації дефіциту трудових ресурсів і робочої сили має бути спрямований на підвищення продуктивності праці через автоматизацію, цифровізацію та організаційні інновації. За умов тривалого демографічного скорочення відновлення та подальше соціально-економічне зростання не можуть ґрунтуватися лише на збільшенні чисельності трудових ресурсів і зайнятих; необхідне зростання продуктивності кожного робочого місця, ефективності використання наявних трудових ресурсів і створення якісної зайнятості.

Таблиця 1

Управлінські механізми збереження, відновлення та розвитку трудового потенціалу

Напрям	Проблема	Управлінський механізм	Основні інструменти	Очікуваний результат
1. Збереження	Відтік і плинність кадрів	Збереження трудових ресурсів і трудового потенціалу	Гідна оплата праці; безпечні умови; гнучка зайнятість; соціальні стимули; підтримка поєднання праці й сімейних обов'язків	Зниження міграційних намірів і втрат кадрів
2. Повернення	Тривале перебування за кордоном	Стимулювання добровільного повернення	Доступ до інформації про вакансії; житлові рішення; підтримка підприємництва; визнання кваліфікацій	Зростання частки економічно активних реемігрантів
3. Реінтеграція	Ризик повторного переміщення	Стійка соціально-економічна реінтеграція	Підбір відповідних вакансій доступ до освіти, медицини й соціальних послуг; професійна адаптація; підтримка громад	Закріплення реемігрантів і ВПО на ринку праці
4. Розвиток	Невідповідність навичок	Підвищення та перекваліфікація	Професійне навчання; ваучери; дуальна освіта; корпоративне навчання; цифрові компетентності	Відповідність компетентностей потребам відновлення
5. Залучення	Недостатнє залучення окремих груп населення до ринку праці	Розширення участі в ринку праці	Залучення ВПО, ветеранів, молоді, старших працівників, осіб з інвалідністю; розвиток доглядової інфраструктури	Збільшення ефективної пропозиції праці та розширення економічної участі населення
6. Компенсація дефіциту	Стійкий дефіцит трудових ресурсів і працівників	Підвищення продуктивності та технологічне заміщення	Автоматизація; цифровізація; реінжиніринг процесів; за потреби - регульоване залучення іноземних працівників	Підвищення продуктивності та підтримка соціально-економічного зростання

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 9]



Рис. 1. Концептуальна модель управління збереженням, відновленням та розвитком трудового потенціалу України
Джерело: сформовано авторами

Ефективність запропонованих механізмів залежить від їх узгодження на трьох рівнях управління. На макрорівні держава формує нормативні, фінансові та інституційні умови для відтворення, розподілу та ефективного використання трудових ресурсів: політику зайнятості й міграції, систему професійної освіти, соціальний захист, стимули повернення та інформаційну інфраструктуру ринку праці. На мезорівні регіони здійснюють діагностику локальної забезпеченості трудовими ресурсами і попиту на робочу силу, інтеграцію ВПО і реемігрантів, розвиток житлової та соціальної інфраструктури, регіональні програми навчання й мобільності. На мікрорівні підприємства реалізують HR-стратегії утримання, рекрутингу, навчання, адаптації та підвищення продуктивності.

Центральним елементом моделі є трудовий потенціал, кількісною основою формування якого виступають трудові ресурси, а їх стан має оцінюватися за системою кількісних, якісних, структурних і територіальних індикаторів. Управлінський цикл повинен включати: діагностику трудових ресурсів і трудового потенціалу, визначення дефіцитів, вибір механізмів, реалізацію інструментів, оцінювання результатів та коригування політики. Така логіка відповідає рекомендаціям ОЕСР щодо створення системи моніторингу з чіткими статистичними показниками та вимірюваними результатами [3] і дає змогу пов'язати управління трудовими ресурсами з цілями продуктивної зайнятості, соціальної стійкості та соціально-економічного зростання.

Принциповою відмінністю запропонованої моделі є відмова від трактування фізичного повернення як єдиного критерію успіху. Для громадян, які залишаються за кордоном, необхідно розвивати механізми «reconnect»: дистанційну зайнятість в українських компаніях, професійні мережі, трансфер знань, підприємницькі та інвестиційні зв'язки. Це дозволяє частково перетворити міграційні втрати на ресурс циркуляції людського та інтелектуального капіталу [3].

Водночас стале повернення має оцінюватися не кількістю перетинів кордону, а результатами реінтеграції: зайнятістю, стабільністю доходу, доступом до житла і послуг, професійною відповідністю та відсутністю вимушеного повторного переміщення. Отже, результативність управлінської політики доцільно вимірювати системою KPI, що охоплює частку працевлаштованих реемігрантів і ВПО, тривалість пошуку роботи, частку учасників програм перепідготовки, які працевлаштувалися, плинність кадрів у дефіцитних секторах, продуктивність праці та регіональні дисбаланси вакансій і робочої сили.

Висновки. Міграційна криза в Україні трансформує трудові ресурси та трудовий потенціал одночасно в кількісному, якісному, структурному та територіальному вимірах. Її наслідки проявляються не лише у скороченні чисельності й доступності трудових ресурсів та робочої сили, а й у дефіциті окремих професій, невідповідності компетентностей потребам економіки, територіальних дисбалансах і ризику втрати висококваліфікованого людського капіталу. Це безпосередньо

обмежує виробничі можливості, внутрішній попит, інноваційну спроможність і потенціал соціально-економічного зростання країни.

Обґрунтовано, що управління трудовими ресурсами та трудовим потенціалом в умовах міграційної кризи має перейти від фрагментарних заходів до інтегрованої системи механізмів: збереження, повернення, реінтеграції, розвитку, мобілізації та компенсації дефіциту робочої сили. Їх реалізація потребує узгодження державного, регіонального й корпоративного рівнів управління та постійного моніторингу результатів. Ефективність цих механізмів доцільно оцінювати також за їх внеском у продуктивну зайнятість, зростання доходів населення, соціальну стійкість і розширення економічної активності.

Запропоновано багаторівневу модель управління трудовим потенціалом, у межах якої політика щодо українців за кордоном базується на взаємопов'язаних напрямах «повернення – реінтеграція – збереження зв'язку». Такий підхід дає змогу враховувати не лише фізичне повернення громадян, а й можливості дистанційної економічної участі, трансферу знань, професійних мереж і підприємницького капіталу.

Стратегічним пріоритетом має бути не механічне відновлення довоєнної чисельності трудових ресурсів і робочої сили, а формування продуктивного, мобільного, кваліфікованого й адаптивного трудового потенціалу, здатного забезпечити технологічну модернізацію, відбудову, підвищення добробуту населення та стале соціально-економічне зростання України. Отже, збереження, відновлення і розвиток трудових ресурсів слід розглядати не лише як завдання політики зайнятості, а як одну з ключових передумов довгострокового соціально-економічного розвитку держави. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним оцінюванням результативності запропонованих механізмів і розробленням системи індикаторів для державного та регіонального моніторингу.

Бібліографічний список:

1. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898

2. Мульська О. П., Карпа А. Г. Міграційна криза та соціально-економічна резильєнтність: аспект трансформації регіональних ринків праці в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 10. С. 179–187. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.179

3. Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect. OECD Publishing, Paris, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/9b773da4-en

4. International Organization for Migration (IOM), Aug 10 2026. DTM Ukraine – Returning Home from Abroad: Reintegration Barriers, Outcomes and Implications for Ukraine's Recovery – August 2026. IOM, Ukraine.URL: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-returning-home-abroad-reintegration-barriers-outcomes-and-implications-ukraines

5. Бараняк, І. Є. (2025). Збереження потенціалу відновлення соціально-економічної резильєнтності регіонів: аспект міграційної безпеки. *Академічні візії*, (47). URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2468

6. Гайдаш О. С. Міграція кадрового потенціалу України як загроза економічній безпеці. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 213–218. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628

7. Кичко І.І. Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації та дії воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025 № 2(42), 2025 .23-37. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37

8. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. № 1 (105). С. 55–79. DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055

9. International Labour Organization. Decent Work Country Programme Ukraine 2026–2029. Geneva: ILO, 2026. URL: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029

References:

1. Melnyk Yu., Shalahinova D. (2025) Stratehichne upravlinnia vidnovlenniam kadrovoho potentsialu: vyklyky trudovoi mihratsii [Strategic management of human resource renewal: challenges of labor migration]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues in Economic Sciences.* DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898

2. Mulska O. P., Karpa A. H. (2026) Mihratsiina kryza ta sotsialno-ekonomichna rezylientnist: aspekt transformatsii rehionalnykh rynkiv pratsi v Ukraini [Migration crisis and socio-economic resilience: the transformation of regional labour markets in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience,* vol. 10, pp. 179–187. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.179

3. OECD (2026) Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect. Paris: OECD. Available at: DOI: https://doi.org/10.1787/9b773da4-en

4. International Organization for Migration (IOM) (2026). DTM Ukraine – Returning Home from Abroad: Reintegration Barriers, Outcomes and Implications for Ukraine's Recovery – August 2026. Ukraine: IOM. Available at: https://dtm.iom.int/reports/ukraine-returning-home-abroad-reintegration-barriers-outcomes-and-implications-ukraines

5. Baraniak I.Ie. (2025) Zberezhennia potentsialu vidnovlennia sotsialno-ekonomichnoi rezylientnosti rehioniv: aspekt mihratsiinoi bezpeky [Preserving the recovery potential of regions socio-economic resilience: the migration security aspect]. *Akademichni vizii – Academic Visions*. Vol. 47. Available at: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2468

6. Haidash O. S. (2024) Mihratsiia kadrovoho potentsialu Ukrainy yak zahroza ekonomichnii bezpetsi [Migration of Ukraine's personnel potential as a threat to economic security]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region,* vol. 4 (95), pp. 213–218. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628

7. Kychko I.I. (2025) Stratehichni priorytety zberezhennia trudovoho potentsialu Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ta dii voiennoho stanu [Strategic priorities for preserving the labour potential of Ukraine within digitalisation and martial law]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and Prospects of Economics and Management*. Vol. 2(42), pp. 23-37. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-23-37

8. Antoniuk V. P. (2024) Problemy rozvytku promyslovosti Ukrainy ta yii kadrovoho zabezpechennia v umovakh viiny [Problems of the development of Ukraine's industry and itspersonnel supply in the conditions of war**]**. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, vol. 1 (105), pp. 55–79. DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055

9. International Labour Organization (2026). Decent Work Country Program Ukraine 2026–2029. Geneva: ILO, Available at: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029

Дата надходження статті: 25.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 04.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 330.341.1:330.34(477)
JEL O31, O33, O38
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-18

Марченко О.І.
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1301-6680
Olha Marchenko
State Tax University

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

DEVELOPMENT OF THE INNOVATION ECOSYSTEM AMIDST STRUCTURAL CHANGES

Анотація. *У статті досліджено особливості розвитку інноваційної екосистеми України в умовах сучасних структурних трансформацій економіки. Проаналізовано ключові чинники впливу інновацій на конкурентоспроможність територій, а також виявлено «парадокс ефективності», що полягає у високих результатах створення інновацій на тлі ресурсних обмежень. Визначено системні перешкоди й дисбаланси, зокрема фрагментованість інфраструктури, слабкість захисту прав інтелектуальної власності та недостатність фінансування. Обґрунтовано необхідність поглиблення цифрової трансформації бізнесу й державотворення, розширення мережевої взаємодії та реалізації моделі «четверної спіралі» для забезпечення сталого повоєнного відновлення.*

Ключові слова: *інноваційна екосистема, структурні зміни економіки, цифрова трансформація, інноваційний потенціал, стартап-екосистема, трансфер технологій, інноваційна інфраструктура, конкурентоспроможність, повоєнне відновлення України.*

Abstract. Introduction. *The modern stage of global economic development demonstrates that traditional competitive factors – such as cheap labor or abundant natural resources – fade into the background. For Ukraine, undergoing war and post-conflict recovery, transitioning to an innovation-driven model is vital. Simple reconstruction using outdated templates is insufficient; a deep structural transformation is required, centered around the innovation ecosystem where the state, business, science, and consumers interact.* ***Purpose.*** *The aim is to investigate the development of Ukraine's innovation ecosystem amidst structural economic changes, identify institutional barriers, and substantiate pathways for sustainable recovery through digitalization and network collaboration.* ***Methods.*** *The study employs systemic and structural-functional analysis, comparative evaluation of the Global Innovation Index, stakeholder matrix methods, and life-cycle approaches for startup incubation in university hubs.* ***Results.*** *The research identifies direct, indirect, induced, and structural impacts of innovation ecosystems on territorial competitiveness. It highlights the "efficiency paradox," where Ukraine demonstrates high innovation output despite financial resource constraints and institutional weaknesses due to strong human capital. Concurrently, systemic obstacles are revealed: infrastructure fragmentation, weak intellectual property protection, and chronic underfunding. The necessity of digital transformation across supply chains, fostering network interactions via the "Quadruple Helix" model, and scaling university startup incubators has been proven.* ***Conclusion.*** *Ukraine can transform innovations into economic resilience through transparent governance, domestic digital platforms, and startup support. The author proposes security-oriented innovation clusters, enhanced university-business partnerships, and deregulation to ensure sustainable economic reconstruction and technological competitiveness.*

Keywords: *innovation ecosystem, structural changes in the economy, digital transformation, innovation potential, startup ecosystem, technology transfer, innovation infrastructure, competitiveness, post-war recovery of Ukraine.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки демонструє, що традиційні фактори конкурентних переваг, такі як дешева робоча сила, вигідне географічне розташування чи багаті природні ресурси, поступово відходять на другий план. Для України, яка проходить через період війни та масштабного постконфліктного відновлення, перехід до інноваційної моделі є питанням національного виживання. Звичайна відбудова зруйнованих виробничих потужностей за старими шаблонами не здатна забезпечити бажаний результат – економіка потребує глибокої структурної трансформації. Основою такої трансформації стає інноваційна екосистема – складне середовище, де держава, бізнес, наука та споживачі взаємодіють як єдиний живий організм. Водночас в умовах глобальних геополітичних зрушень і постійних зовнішніх загроз здатність держави до сталого економічного відновлення тісно пов'язана з її технологічною безпекою та ефективним управлінням ризиками. Актуальність проблеми зумовлена гострою потребою у подоланні розриву між високим людським потенціалом України та фрагментованою інноваційною інфраструктурою задля забезпечення сталого економічного зростання і повоєнного відродження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування та розвитку інноваційних екосистем в умовах структурних змін і кризових викликів економіки мають чимало спільних аспектів із загальною трансформацією господарських систем. Якщо в умовах стабільного розвитку увага дослідників

© Марченко О.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

здебільшого зосереджується на довгостроковому технологічному зростанні та створенні ринкових стимулів, то в умовах масштабних трансформацій і військових викликів на перший план виходить необхідність мобілізації ресурсів, адаптації інфраструктури та забезпечення стійкості ключових секторів. Аналіз наукових праць вітчизняних дослідників свідчить, що головною проблемою розвитку інноваційних екосистем України є потреба у швидкій адаптації до кризових умов, які супроводжуються дефіцитом фінансових ресурсів, регіональними диспропорціями, слабкістю інституційних механізмів та розривом між наукою і реальним сектором економіки.

Так, І. Гамова та Т. Суслова [1] розглядають інновації як ключовий драйвер розвитку екосистеми в умовах цифрової економіки, акцентуючи увагу на нових технологічних трендах. М. Зуєв [2] досліджує сутність та значення публічних механізмів розвитку інноваційної екосистеми України, підкреслюючи важливість регуляторної підтримки. Н. Кащена [3] з колективом авторів обґрунтовують формування інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення і розвитку регіонів задля посилення національної безпеки. С. Кириленко [4] аналізує особливості формування екосистеми підприємництва у середовищі цифрової трансформації. В. Міщенко досліджує стратегії адаптації національних економічних екосистем у контексті глобальних геополітичних зрушень. Водночас С. Парубець [9] звертає увагу на проблему фрагментації національної інноваційної системи України в умовах глобалізації. Н. Педченко [10] з колегами розглядають теоретичні аспекти інноваційної екосистеми як фундаментального інструменту відновлення національної економіки, а С. Пермінова і М. Чупріна [11] вивчають ефективність взаємодії суб'єктів науки і бізнесу. О. Побережець та А. Ракитська [12] досліджують процеси розвитку інноваційної екосистеми на національному рівні, тоді як Л. Сімків [13] аналізує механізми впливу регіональних інноваційних екосистем на конкурентоспроможність територій у постконфліктний період.

Таким чином, спостерігаються фрагментарні підходи до вивчення та вирішення проблем розвитку інноваційної екосистеми в умовах структурних змін економіки України, оскільки більшість досліджень зосереджуються на окремих складових (цифровізації, регіональній специфіці, публічному управлінні чи безпекових аспектах), тоді як комплексне обґрунтування моделі взаємодії стейкхолдерів залишається недостатньо опрацьованим.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку інноваційної екосистеми України в умовах сучасних структурних змін і викликів повоєнного відновлення.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких дозволило комплексно розглянути особливості розвитку інноваційної екосистеми України в умовах структурних змін економіки. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для визначення сутності інноваційної екосистеми, її основних складових і чинників розвитку; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків між державою, бізнесом, науковими установами та іншими учасниками інноваційної діяльності; порівняльний і статистичний аналіз – для оцінювання динаміки позицій України за показниками Глобального інноваційного індексу (GII) у 2020–2025 рр. та виявлення диспропорцій між ресурсним забезпеченням і результативністю інноваційної діяльності. Матричний підхід використано для характеристики взаємодії ключових стейкхолдерів безпекоорієнтованої інноваційної екосистеми, а структурно-функціональний аналіз – для дослідження етапів розвитку інноваційних стартапів на базі університетських хабів. На основі порівняння традиційної та мережевої моделей інноваційної діяльності визначено перспективні напрями розвитку інноваційної екосистеми України в контексті цифрової трансформації та структурної перебудови національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки демонструє, що традиційні фактори конкурентних переваг, такі як дешева робоча сила, вигідне географічне розташування чи багаті природні ресурси, поступово відходять на другий план. Для України, яка зараз проходить через період війни та подальшого масштабного постконфліктного відновлення, перехід до інноваційної моделі є питанням національного виживання. Звичайна відбудова зруйнованих заводів за старими шаблонами не дасть бажаного результату, потрібна глибока структурна трансформація. Основою такої трансформації стає інноваційна екосистема – складне середовище, де держава, бізнес, наука та споживачі взаємодіють як єдиний живий організм.

Дослідники виділяють чотири ключові види впливу інноваційної екосистеми на конкурентоспроможність територій. Прямий, непрямий, індукований та структурний. Прямий вплив ми бачимо одразу через створення нових стартапів та робочих місць із високою доданою вартістю. Непрямий ефект полягає у тому, що високі технології поступово проникають у традиційні галузі. Наприклад, коли фермери починають використовувати дрони для аналізу ґрунту, що підвищує їхню врожайність. Найважливішим для нас є індукований вплив, який створює мультиплікативний ефект: статистика свідчить, що одне робоче місце у високотехнологічному секторі автоматично генерує від двох до п'яти додаткових робочих місць у суміжних сферах, від логістики до будівництва і послуг. Це призводить до структурного впливу – формування унікального інтелектуального капіталу регіону, який неможливо швидко скопіювати чи вивезти за кордон, і для побудови такої зрілої екосистеми потрібна послідовна стратегія тривалістю 15–25 років [13].

Аналізуючи стан нашої економіки, варто звернути увагу на явище, яке супроводжує розвиток України протягом останнього десятиліття і яке науковці називають «парадоксом ефективності». Цей феномен полягає у тому, що наша держава систематично демонструє набагато кращі результати у створенні інновацій (наприклад, у сфері програмування, патентування чи креативних індустрій), ніж можна було б очікувати. Виходячи з наявного дефіциту фінансових ресурсів та слабкості державних інституцій. Детальний аналіз Глобального інноваційного індексу (GII) показав, що український індекс результатів постійно перевищує індекс вхідних ресурсів. Це відбувається завдяки потужному людському капіталу, який сформувався ще на базі сильної математичної та інженерної освіти і

здатності українців до самоорганізації поза формальними рамками. Аналіз динаміки показників Глобального інноваційного індексу за 2020–2025 роки наочно підтверджує наявність «парадоксу ефективності» вітчизняної економіки (рис.1). Незважаючи на стабільно низькі позиції за субіндексом вхідних ресурсів (де Україна утримує місця в межах 71–80 через дефіцит фінансування та інституційні обмеження), індекс результатів інновацій стабільно випереджає ресурсну базу в середньому на 25–35 позицій [14]. Отримані дані доводять, що ключовим рушієм інноваційного розвитку України є потужний людський капітал, високий рівень інженерно-технічної освіти та адаптивний потенціал суспільства, які компенсують брак інституційних і матеріальних ресурсів. Водночас збереження такого розриву вказує на системну фрагментованість інфраструктури та необхідність посилення державної підтримки для конвертації високого інтелектуального потенціалу в реальні економічні результати.

Розвиток інновацій в умовах цифрової економіки сильно відрізняється від індустріальної епохи, оскільки він базується на технологіях Інтернету речей (IoT), цифрових двійниках, хмарних обчисленнях та штучному інтелекті. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) не є окремою галуззю нара вони стали основою для агросектору, медицини, логістики та фінансів. На жаль, вітчизняна статистика часто недооцінює реальний масштаб цих змін, рахуючи лише експорт послуг айтішників та імпорт обладнання, тоді як внутрішній ринок залишається серйозно недофінансованим з точки зору споживання інновацій. Відмова від застарілих лінійних моделей на користь мережевої взаємодії дозволить створити середовище, де інновації будуть народжуватися природним шляхом [1].

Цифрова трансформація змінює способи формування та реалізації підприємницьких інновацій. Інтеграція електронної комерції, аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту сприяє диверсифікації каналів збуту, підвищенню оперативності управлінських рішень і виходу підприємств на міжнародні ринки. Водночас розвиток платформних бізнес-моделей змінює структуру взаємодії виробників, посередників і споживачів, формуючи нові можливості для малих інноваційних компаній [4]. Поряд із зазначеними перевагами цифровізація супроводжується кіберризиками, необхідністю захисту персональних і комерційних даних, дефіцитом цифрових компетентностей та інвестиційними обмеженнями. Зменшення цих ризиків потребує системного управління інформаційною безпекою, підготовки персоналу, оцінювання економічної доцільності технологічних рішень і налагодження співпраці підприємств із науковими установами [11].

За умов воєнних загроз розвиток інноваційної екосистеми доцільно розглядати у взаємозв'язку з економічною, технологічною та соціальною безпекою. Відповідна модель поєднує три взаємодоповнювальні складові: технологічну інфраструктуру, розвиток людського капіталу та управління ризиками. Їх узгоджена реалізація створює передумови для стійкості підприємств і територіальних громад [3].

Одним із перспективних напрямів є формування міжгалузевих інноваційних кластерів, у межах яких поєднуються аграрні технології, відновлювана енергетика, цифрові рішення та екологічний моніторинг. Таке поєднання може сприяти диверсифікації регіональної економіки, раціональному використанню ресурсів і зменшенню залежності від зовнішніх постачальників. Стійкість регіональних екосистем визначається узго-

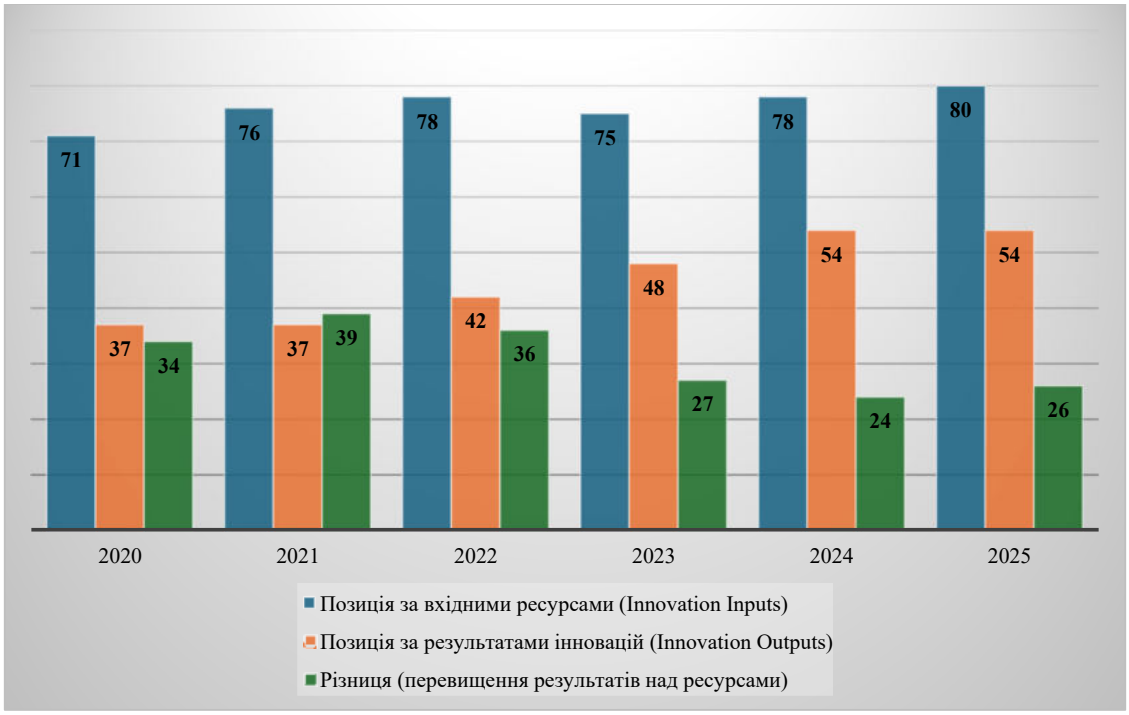


Рис. 1. Динаміка співвідношення ресурсів та результатів інновацій України в системі GII

Джерело: сформовано автором за офіційними звітами WIPO [14]

дженістю дій державних інституцій, бізнесу, закладів освіти, дослідницьких організацій та громадськості. Розподіл функцій між основними учасниками інноваційної взаємодії систематизовано в табл. 1. Матриця має аналітичний характер і відображає можливі напрями координації, а не результати окремого емпіричного опитування.

Наведена матриця засвідчує, що результативність безпекоорієнтованої екосистеми доцільно оцінювати не лише за кількістю інноваційних проєктів, а й за ступенем комерціалізації розробок, збереженням людського капіталу та зменшенням технологічних і екологічних ризиків. Методологічною основою такої взаємодії є модель «четверної спіралі», яка передбачає партнерство науки, бізнесу, держави й громадянського суспільства.

Важливу роль у формуванні інноваційної інфраструктури відіграють університети, здатні поєднувати підготовку фахівців із прикладними дослідженнями, прототипуванням і трансфером технологій. Розвиток університетських інноваційних осередків потребує узгодження освітніх програм із технологічними потребами підприємств, запровадження інструментів оцінювання результативності партнерств та підтримки міждисциплінарних команд [12]. Залежність від зовнішніх технологічних постачальників актуалізує питання цифрового суверенітету, захисту даних і безперервності критичних сервісів. Ухвалена у 2025 р. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року (WINWIN) визначає державні пріоритети розвитку технологій, інноваційного підприємництва та міжнародного партнерства [5].

Практичним прикладом університетської інноваційної інфраструктури є Tech StartUp School Національного університету «Львівська політехніка». За інформацією університету, стартап-школа підтримує формування бізнес-ідей, пошук інвестицій і комерціалізацію інноваційних проєктів [8]. Узагальнення логіки проходження стартапом основних стадій від ідеї до масштабування наведено в табл. 2.

Аналіз даних, наведених у табл. 2, свідчить, що процес інкубації інноваційних стартапів на базі університетських хабів передбачає послідовний перехід від формування бізнес-ідеї до створення конкурентоспроможного підприємства. Кожен етап характеризується зростанням потреби у фінансових ресурсах, розширенням інструментів підтримки та підвищенням вимог до практичних результатів інноваційної діяльності. Особливого значення набуває залучення зовнішнього фінансування, менторська підтримка та налагодження

Таблиця 1

Матриця стейкхолдерів безпекоорієнтованої екосистеми з урахуванням потреб воєнного та повоєнного часу

Складова екосистеми	Учасники та напрями спільної діяльності	Практичні заходи й очікувані результати
Технологічна інфраструктура	Уряд, DefenceTech-компанії, агрохолдинги та науково-дослідні установи: розроблення технологій подвійного призначення і створення захищених мереж.	Формування оборонних та енергетичних кластерів (дрони, засоби РЕБ, альтернативна енергетика); зменшення імпортозалежності критичних секторів і підвищення енергоефективності.
Соціальна відповідальність	Територіальні громади, заклади освіти та міжнародні донори: підготовка фахівців, професійна адаптація, психологічна й соціальна реабілітація через зайнятість.	Програми перекваліфікації ветеранів для ІТ і високотехнологічного виробництва; збереження людського капіталу та скорочення кадрового дефіциту в регіонах.
Управління ризиками	ДСНС, екологічні стартапи, страхові компанії та аналітичні центри: моніторинг екологічних та інфраструктурних загроз, кіберзахист.	Системи раннього попередження та перероблення відходів руйнувань; зменшення збитків від атак, захист довкілля і стійкість баз даних.

Джерело: сформовано автором на основі [3; 11]

Таблиця 2

Етапи розвитку інноваційного стартапу в університетській екосистемі

Етап життєвого циклу	Основні інструменти	Критерій переходу	Потенційні джерела фінансування	Очікуваний результат
Генерація ідеї та валідація	Хакатони, інтерв'ю з клієнтами, менторство	Підтверджено проблему й цільовий сегмент	Власні кошти, університетські програми	Сформована команда та гіпотеза бізнес-моделі
Експертиза та інкубація	Галузева експертиза, аналіз ринку, тестування	Підтверджено технічну та ринкову здійсненність	Конкурси, грантові програми	Уточнена концепція продукту
Прототипування	Лабораторії, makerspace, розробка MVP	Отримано результати тестування прототипу	Гранти, бізнес-ангели	Мінімально життєздатний продукт
Акселерація та продажі	Менторство, маркетинг, юридичний супровід	Є перші користувачі або продажі	Посівні інвестиції, партнерські кошти	Підтверджена модель виходу на ринок
Масштабування	Розвиток виробництва, експорт, партнерства	Є повторювані продажі та організаційна готовність	Венчурні інвестиції, корпоративний капітал	Розширення діяльності та створення робочих місць

Джерело: сформовано автором на основі [6; 8; 11]

співпраці між закладами вищої освіти, бізнесом і потенційними інвесторами. Водночас ефективність університетських інноваційних хабів визначається не лише кількістю започаткованих стартапів, а насамперед їхньою здатністю проходити етапи комерціалізації, залучати інвестиції та виходити на ринок. Отже, розвиток університетської стартап-інфраструктури є важливою передумовою активізації трансферу технологій, реалізації наукового потенціалу та посилення інноваційної складової структурних змін економіки України.

Державна політика розвитку інновацій має поєднувати регуляторну передбачуваність із цільовою підтримкою інфраструктури, досліджень і трансферу технологій. Зокрема, ініціатива Science.City у межах WINWIN 2030 спрямована на розвиток мережі наукових парків та посилення співпраці науки, бізнесу й держави [5]. При цьому державні механізми не повинні підміняти підприємницьку ініціативу адміністративним визначенням перспективних бізнес-моделей. Їх завданням є формування прозорих правил, захисту прав власності, конкурентного середовища та інструментів подолання ринкових бар'єрів. Саме поєднання інституційної якості й приватної ініціативи створює умови для довгострокового розвитку інноваційної екосистеми [10].

Визначальним критерієм ефективності взаємодії науки та бізнесу є практичне використання результатів досліджень. Його можна оцінювати за кількістю ліцензійних угод, спільних дослідницьких проєктів, створених академічних стартапів та комерціалізованих розробок. Наявність таких результатів свідчить про перехід від формального партнерства до реального трансферу знань. Міждисциплінарність та відкриті інновації посилюють можливості підприємств адаптувати технологічні рішення до потреб ринку. Взаємодія інженерів, фахівців із цифрових технологій, природничих наук і менеджменту дає змогу скорочувати шлях від дослідження до практичного впровадження [11].

Територіальний вимір інноваційної екосистеми набуває особливого значення в умовах переміщення підприємств, нерівномірного розподілу інфраструктури та безпекових обмежень. Регіональні інноваційні осередки можуть виконувати функцію збереження виробничих компетенцій і формування нових зв'язків між релокованим бізнесом, місцевими громадами та університетами [13]. Одним із ключових структурних обмежень залишається невідповідність між наявним людським потенціалом та можливостями його використання в національній економіці. Подолання цього дисбалансу потребує інвестицій у дослідницьку інфраструктуру, підтримки технологічного підприємництва та розвитку сталих механізмів взаємодії науки і виробництва [10]. Цифровізація підприємств охоплює не лише придбання обладнання або програмного забезпечення, а й зміну управлінських процесів, організаційної культури та компетентнісної структури персоналу. Тому підвищення цифрової грамотності працівників є необхідною умовою результативного використання інновацій.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що розвиток інноваційної екосистеми України в умовах структурних змін залежить від узгодженості інституційних, технологічних і соціально-економічних чинників. Порівняння ресурсної та результативної складових Глобального інноваційного індексу свідчить про відносно вищі позиції України за результатами інноваційної діяльності, ніж за ресурсним забезпеченням. Водночас цей розрив не усуває проблем недостатнього фінансування досліджень, фрагментації інноваційної інфраструктури та обмежених можливостей комерціалізації розробок. Обґрунтовано доцільність розвитку безпекоорієнтованих регіональних кластерів, університетських стартап-осередків і механізмів трансферу технологій. Практичними пріоритетами визначено розширення співпраці науки й бізнесу, підвищення цифрових компетентностей, захист інтелектуальної власності та створення прозорих умов залучення інвестицій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісне оцінювання впливу регіональних інноваційних партнерств на зайнятість, технологічну стійкість та конкурентоспроможність підприємств.

Бібліографічний список:

1. Гамова І. В., Суслова Т. О. Інновації як драйвер розвитку екосистеми в умовах цифрової економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 34. С. 126–134. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7198626

2. Зуєв М. І. Сутність та значення публічних механізмів розвитку інноваційної екосистеми України. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 3(72). С. 23–28. DOI: https://doi.org/10.36930/507204

3. Кащена Н. Б., Василішин С. І., Руденко С. В., Накісько О. В. Формування інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення і розвитку регіонів для посилення національної безпеки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 256–261. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-45

4. Кириленко С. В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4 (284). С. 36–42. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42

5. Міністерство освіти і науки України. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. 14.01.2025. URL: https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku

6. Міністерство освіти і науки України. Українська стратегія інновацій і розвиток наукових парків: як об'єднати зусилля науки, держави і бізнесу. 2025. URL: https://mon.gov.ua/news/ukrainska-stratehiia-innovatsii-i-rozvytok-naukovykh-parkiv-iak-obiednaty-zusyllia-nauky-derzhavy-i-biznesu

7. Міщенко В. Національні економічні екосистеми в умовах глобальної цифрової трансформації: стратегії адаптації. *Економічний дискурс*. 2026. Випуск 2. С. 52–60. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-2-5

8. Національний університет «Львівська політехніка». Tech StartUp School. URL: https://lpnu.ua/tsus

9. Парубець С. О. Фрагментація національної інноваційної системи України в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск № 84. С. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-66

10. Педченко Н. С., Нестуля Ю. О., Кудацький О. М., Педченко М. Г. Інноваційна екосистема відновлення національної економіки України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2023. Випуск 4(110). С. 56–60. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8

11. Пермінова С. О., Чупріна М. О. Розвиток національної інноваційної екосистеми в контексті взаємодії суб'єктів науки і бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-29

12. Побережець О. В., Ракитська А. О. Розвиток інноваційної екосистеми України на національному рівні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2022. Том 21. Вип. 3 (52). С. 435–453. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275824

13. Сімків Л. Є. Механізми впливу регіональних інноваційних екосистем на конкурентоспроможність територій в умовах постконфліктного відновлення. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки».* 2026. № 70. С. 202–209. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.31.05.2026.018

14. Global Innovation Index (GII): Ukraine Country Profile. *World Intellectual Property Organization (WIPO).* URL: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine?sort=outputs&dir=ASC

References:

1. Hamova, I. V., & Suslova, T. O. (2022). Innovatsii yak draiver rozvytku ekosystemy v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Innovations as a driver of ecosystem development in the digital economy]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia yurydychna*, vol. 34, pp. 126–134. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7198626

2. Zuiev, M. I. (2022). Sutnist ta znachennia publichnykh mekhanizmiv rozvytku innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy [The essence and significance of public mechanisms for the development of Ukraine's innovation ecosystem]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, no. 3(72), pp. 23–28. DOI: https://doi.org/10.36930/507204

3. Kashchena, N. B., Vasylyshyn, S. I., Rudenko, S. V., & Nakisko, O. V. (2024). Formuvannia innovatsiinoi ekosystemy staloho ekonomichnoho vidnovlennia i rozvytku rehioniv dlia posylennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Formation of an innovation ecosystem for sustainable economic recovery and regional development to strengthen Ukraine's national security]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 3, pp. 256–261. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-45

4. Kyrylenko, S. V. (2024). Formuvannia innovatsiinoi ekosystemy pidpryiemnytstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Formation of an entrepreneurial innovation ecosystem in the digital economy]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia,* no. 4(284), pp. 36–42. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42

5. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2025). WINWIN: Ukraina zatverdyla Stratehiiu tsyfrovoho rozvytku innovatsii do 2030 roku [WINWIN: Ukraine approved the Digital Innovation Development Strategy until 2030]. Available at: https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku

6. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2025). Ukrainska stratehiia innovatsii i rozvytok naukovykh parkiv: yak obiednaty zusyllia nauky, derzhavy i biznesu [Ukraine's innovation strategy and the development of science parks: How to unite the efforts of science, government and business]. Available at: https://mon.gov.ua/news/ukrainska-stratehiia-innovatsii-i-rozvytok-naukovykh-parkiv-iak-obiednaty-zusyllia-nauky-derzhavy-i-biznesu

7. Mishchenko, V. (2026). Natsionalni ekonomichni ekosystemy v umovakh hlobalnoi tsyfrovoi transformatsii: stratehii adaptatsii [National economic ecosystems in the context of global digital transformation: Adaptation strategies]. *Ekonomichnyi dyskurs*, no. 2, pp. 52–60. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2026-2-5

8. Lviv Polytechnic National University. (n.d.). Tech StartUp School. Available at: https://lpnu.ua/tsus

9. Parubets, S. O. (2026). Frahmentatsiia natsionalnoi innovatsiinoi systemy Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Fragmentation of Ukraine's national innovation system in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-66

10. Pedchenko, N. S., Nestulia, Yu. O., Kudatskyi, O. M., & Pedchenko, M. H. (2023). Innovatsiina ekosystema vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: teoretychnyi aspekt [Innovation ecosystem for the recovery of Ukraine's national economy: Theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 4(110), pp. 56–60. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8

11. Perminova, S. O., & Chuprina, M. O. (2022). Rozvytok natsionalnoi innovatsiinoi ekosystemy v konteksti vzaiemodii subiektiv nauky i biznesu [Development of the national innovation ecosystem in the context of interaction between science and business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-29

12. Poberezhets, O. V., & Rakytska, A. O. (2022). Rozvytok innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy na natsionalnomu rivni [Development of Ukraine's innovation ecosystem at the national level]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia,* vol. 21, no. 3(52), pp. 435–453. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275824

13. Simkiv, L. Ye. (2026). Mekhanizmy vplyvu rehionalnykh innovatsiinykh ekosystem na konkurentospromozhnist terytorii v umovakh postkonfliktnoho vidnovlennia [Mechanisms of the influence of regional innovation ecosystems on territorial competitiveness in the context of post-conflict recovery]. *Hraal nauky*, no. 70, pp. 202–209. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.31.05.2026.018

14. World Intellectual Property Organization (WIPO). (n.d.). Global Innovation Index (GII): Ukraine Country Profile. Available at: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine?sort=outputs&dir=ASC

Дата надходження статті: 01.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 09.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 657.1:658.012.4:502.131.1
JEL M41, M14, Q56, L25, M4
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-19

Мельник А.Д.
аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5893-7042
Andrii Melnyk
State Tax University

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ

CONCEPTUALIZATION OF ENTERPRISE PERFORMANCE AS AN OBJECT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT IN THE CONTEXT OF ESG-ORIENTED DEVELOPMENT

Анотація. *У статті обґрунтовано критеріально-рівневу модель ідентифікації та обліково-аналітичної репрезентації результативності підприємства в умовах ESG-орієнтованого розвитку. Дослідницька проблема полягає в необхідності розмежування фактично досягнутих результатів і наслідків діяльності, чинників їх формування, управлінських механізмів та ризиків, які часто поєднуються у масивах ESG-інформації. Використано критичний аналіз літератури, категоріально-логічний, структурно-функціональний і критеріальний підходи та демонстраційне застосування. Запропоновано модель із п'яти функціонально відмінних рівнів: визначення контексту; класифікація характеристик; перевірка значущості й доказовості; встановлення інформаційного контуру; формування допустимого аналітичного висновку. Розмежовано інформаційний профіль характеристики та профіль оцінювання результативності. На умовних прикладах показано, що суттєвість даних, наявність управлінської політики або позитивна динаміка окремого показника не гарантують обґрунтованості узагальненого висновку про результативність. Модель має концептуально-методологічний характер; незалежна емпірична валідація не здійснювалася.*

Ключові слова: *результативність підприємства, бухгалтерський облік, обліково-аналітичне забезпечення, ESG, сталий розвиток, інформаційна суттєвість, доказовість, критеріально-рівнева модель.*

Abstract. Introduction. *ESG-oriented development increases the diversity of accounting and analytical information used to assess enterprise performance. However, actual outcomes, management mechanisms, drivers and prospective risks are frequently represented together, creating risks of unsupported conclusions.* ***Purpose.*** *The article aims to substantiate a criteria-based, five-level model for identifying and representing enterprise performance in accounting and analytical systems.* ***Methods.*** *The study applies critical literature review, categorical and functional analysis, criteria-based modelling and illustrative logical tests.* ***Results.*** *The proposed model links the analytical context, classification of information characteristics, assessment of materiality and evidential quality, selection of information channels, and admissibility of performance conclusions. It distinguishes an information profile from a performance assessment profile and introduces context-dependent evidence statuses. Illustrative cases show why a reduction in energy intensity may coexist with higher absolute energy consumption and why the existence of a corporate policy does not demonstrate achieved governance outcomes. The methodology emphasizes the fundamental difference between actual results, overall performance, and efficiency as a necessary precondition for ESG-oriented development. Furthermore, the five-level structure creates an opportunity to track errors at different stages of the analytical process. The introduced evidence statuses (E0 to E3) act as a methodological filter to delineate sufficient evidence from unsupported claims.* ***Scientific contribution****. The study offers a structured conceptual procedure for distinguishing realised performance from its informational environment and for preventing conclusions that exceed available evidence.* ***Limitations****. The cases are hypothetical, and the model has not undergone independent empirical validation or inter-rater reliability testing.* ***Practical implications****. The framework may assist accountants, analysts and sustainability reporting professionals in classifying ESG-related information and documenting the scope of justified conclusions. Future prospects include inter-expert verification of classification decisions and the application of the model to real enterprise data.*

Keywords: *enterprise performance, accounting and analytical support, ESG, sustainability reporting, materiality, evidence sufficiency, conceptual model.*

Постановка проблеми. Поширення ESG-орієнтованого управління та звітності розширює інформаційну основу оцінювання діяльності підприємства, але водночас створює проблему методологічної неоднорідності показників. У практиці інформаційного забезпечення поряд із фінансовими результатами використовують екологічні та соціальні наслідки, характеристики корпоративного управління, відомості про політики, ресурсні витрати й перспективні ризики. Їх механічне об'єднання може призводити до ототожнення результату з передумовою його досягнення або до висновків, які перевищують доказові можливості даних. Особливої уваги потребує межа між характеристикою, придатною для відображення чи розкриття, і характеристикою, достатньою для оцінювання досягнутої результативності. Це визначає необхідність концептуальної ідентифікації інформації до її подальшої інтеграції у фінансовий та управлінський аналіз.

© Мельник А.Д., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи багатовимірного вимірювання результативності сформовано в концепції Sustainability Balanced Scorecard Ф. Фігге та співавторів [1] і підході С. Шальтеггера та М. Вагнера до взаємозв'язку управління результативністю, обліку та звітності сталого розвитку [2]. Зазначені дослідження засвідчують, що включення екологічних і соціальних характеристик у систему управління давно є предметом наукового аналізу, а тому сам факт інтеграції ESG-інформації не може становити наукову новизну запропонованої моделі. Систематичні огляди А. Дауерера [3] і Н. Ф. Дамтофта та співавторів [4] конкретизують різноманітність інструментів вимірювання результативності та контекстну залежність їх використання. Ф. Берг, Ю.Ф. Кельбель і Р. Рігобон [5] показують, що відмінності охоплення та способів вимірювання спричиняють істотні розбіжності ESG-рейтингів; водночас рейтингова оцінка не є тотожною оцінюванню фактично досягнутих результатів підприємства.

Безпосередньо обліковий напрям представлено дослідженнями Ж. Демаре та М. Молінарі [6] щодо ролі управлінського обліку й контролю в забезпеченні звітності, а також С.Б. Каппльмюллер та співавторів [7], які розглядають подвійну суттєвість у контексті організаційних змін. У раніше опублікованій статті О.П. Колісник і А.Д. Мельника [8] обґрунтовано обліково-аналітичну модель інтеграції ESG-чинників у систему управління фінансовими результатами. На відміну від її фінансово-управлінської спрямованості, предметом теперішнього дослідження є попередня класифікація інформаційних характеристик і встановлення умов їх використання для формування конкретних висновків щодо результативності. Таким чином, актуальним залишається не створення ще одного набору ESG-показників, а методологічне узгодження їх змістового, функціонального та інформаційно-доказового статусів.

Водночас аналіз наукових підходів засвідчує відмінності в предметній спрямованості відповідних досліджень. Зокрема, концепції інтегрованого вимірювання результативності зосереджуються на формуванні систем показників та управлінських інструментів, контекстно орієнтовані підходи – на виборі засобів оцінювання, а дослідження подвійної суттєвості – на визначенні значущості інформації для звітності й управлінських рішень. Проте для цілей обліково-аналітичного забезпечення потребує окремого методологічного обґрунтування послідовність переходу від ідентифікації конкретної інформаційної характеристики до встановлення її функціональної ролі, належного інформаційного представлення та допустимості висновку про фактично досягнуту результативність. Саме узгодження цих взаємопов'язаних процедур становить дослідницьке завдання запропонованої критеріально-рівневої моделі.

Мета статті. Метою статті є концептуальне обґрунтування критеріально-рівневої моделі ідентифікації результативності діяльності підприємства як об'єкта обліково-аналітичного забезпечення з розмежуванням фактичних результатів, інформаційного середовища їх формування та меж допустимості аналітичних висновків.

Методи дослідження. Використано критичний і порівняльний аналіз наукових підходів, категоріально-логічний метод для розмежування результату, ефективності, чинника, механізму та ризику; структурно-функціональний підхід для побудови рівнів моделі; критеріальне моделювання для встановлення інформаційної придатності; формально-логічну перевірку класифікаційних рішень. Одиницею аналізу є інформаційна характеристика у зв'язку з конкретним аналітичним твердженням $u_i=(x_i,q_i)$. Застосування моделі до умовних ESG-характеристик слугує демонстрацією логіки, а не незалежною емпіричною перевіркою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результативність діяльності підприємства в умовах ESG-орієнтованого розвитку пропонується розглядати як багатовимірну характеристику фактично досягнутих економічних, екологічних, соціальних та релевантних управлінських результатів і наслідків, які оцінюються відносно обґрунтованих цілей, критеріїв або баз порівняння з урахуванням часу, меж охоплення і невизначеності даних. Це визначення не ототожнює результативність із ефективністю: співвідношення результату й ресурсів є лише одним із можливих аспектів оцінювання.

Методологічне розмежування результату, результативності та ефективності є необхідною передумовою формування обліково-аналітичного забезпечення ESG-орієнтованого розвитку підприємства. Результат відображає фактично встановлений економічний, екологічний, соціальний або управлінський наслідок діяльності за визначений період. Результативність характеризує ступінь досягнення відповідного результату в співвідношенні з поставленою метою, нормативним критерієм або обґрунтованою базою порівняння. Ефективність визначає співвідношення отриманого результату з ресурсами, використаними для його досягнення, і становить окремий аналітичний аспект результативності. Відповідно, наявність достовірного значення показника ще не забезпечує достатніх підстав для оцінювання ступеня досягнення цілі. Так само управлінські характеристики набувають статусу фактичних результатів лише тоді, коли відображають установлені наслідки функціонування системи управління, а не сам факт існування організаційних механізмів.

Предметною основою моделі виступає поділ на ядро результативності – фактично досягнуті результати і наслідки – та її інформаційне середовище, до якого належать ресурсні чинники, управлінські механізми, ризики, можливості і контекст. Таке розмежування необхідне, оскільки наявність політики чи встановлення ризику не доводять фактичного поліпшення результатів. Водночас інформаційне середовище не вилучається з обліково-аналітичного забезпечення: воно потрібне для пояснення причин, обмежень і перспектив результативності.

Запропонована модель охоплює п'ять рівнів, кожен з яких забезпечує окремий методологічний результат (рис. 1). Їх відокремлення дозволяє встановити, на якому етапі виникла категоріальна помилка, інформаційна прогалина чи надмірний аналітичний висновок.

На першому рівні встановлюється, що саме оцінюється, для кого та з якою метою. Другий рівень відокремлює змістовий вимір D (економічний, екологічний, соціальний, управлінський), функціональну роль F (результат чи наслідок, чинник, механізм, ризик, можливість, контекст) і вимірювальну природу H (абсо-

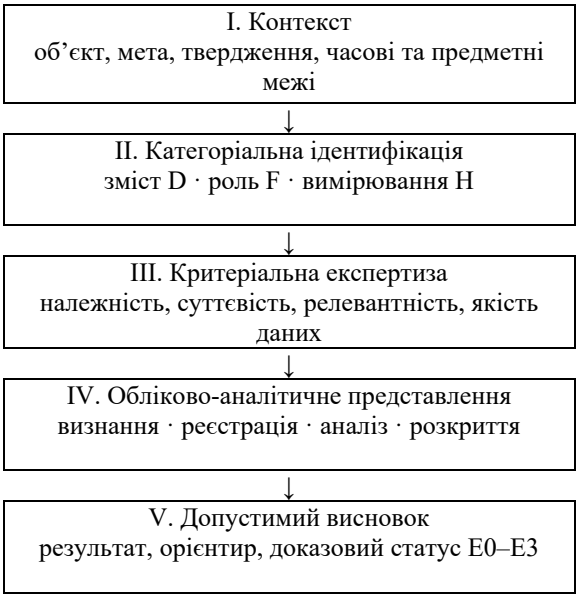


Рис. 1. Критеріально-рівнева модель ідентифікації результативності підприємства

Джерело: сформовано автором за результатами концептуального та критеріального моделювання

лютність, відносність, розрахунковість, прогнозність, якісна форма). Ознаки не слід змішувати: частота травматизму характеризує соціальні наслідки, але вимірюється відносним показником. Контекст може змінювати аналітичну роль показника, проте не змінює фактичної природи відображеного явища.

Третій рівень передбачає вісім перевірок: K1 – предметна належність; K2 – функціональна роль; K3 – часові й просторові межі; K4 – суттєвість; K5 – аналітична релевантність; K6 – вимірюваність; K7 – перевірюваність; K8 – невизначеність. Вони згруповані за предметно-функціональним, інформаційно-значущим та інформаційно-доказовим призначенням. Суттєвість не означає достовірності, а наявність достовірного значення ще не є доказом досягнення цілі. Критерії не агрегуються в універсальний бал і не підміняють нормативні вимоги IFRS S1 чи ESRS [9; 10].

Четвертий рівень розрізняє бухгалтерське визнання за застосовними стандартами, інформаційну реєстрацію, аналітичне використання та розкриття. Зокрема, суттєвий кліматичний ризик може потребувати відображення в аналітичних матеріалах або звітності зі сталого розвитку, однак сам собою не створює підстав для визнання зобов'язання. П'ятий рівень перевіряє допустимість конкретного твердження: E0 – характеристика безпосередньо непридатна; E1 – доказів достатньо; E2 – можливий лише умовний або звужений висновок; E3 – доказів недостатньо. Статуси належать не даним узагалі, а парі «характеристика – твердження».

Результат класифікації фіксується інформаційним профілем $P_i=(D_i,F_i,B_i,T_i,M_i,Q_i,A_i)$,

де B – межі, T – час, M – суттєвість, Q – якість, A – обліково-аналітичний контур.

Окремо застосовується профіль результативності

$$R_i=(V_i,G_i,B_i^*,\Delta_i,U_i),$$

де V_i – фактичне значення показника; G_i – цільовий орієнтир; B_i^* – база порівняння; Δ_i – відхилення або зміна; U_i – невизначеність оцінювання.

Принципове методологічне значення розмежування інформаційного профілю характеристики та профілю оцінювання результативності полягає у відокремленні достатності інформації для опису відповідного явища від достатності доказів для формування висновку про досягнутий результат. Інформаційний профіль (P_i) забезпечує структуроване представлення змісту, функціонального статусу, часових і предметних меж, суттєвості, якості та належного обліково-аналітичного контуру характеристики. Натомість формування профілю (R_i) потребує встановлення її відповідності конкретному аналітичному твердженню, наявності обґрунтованого цільового орієнтира або бази порівняння та достатності інформаційних підстав для результативної інтерпретації. У цьому взаємозв'язку доказові статуси E0-E3 виконують функцію методологічного фільтра, що дозволяє розмежувати безпосередню непридатність характеристики, достатність доказів, можливість обмеженого висновку та недостатність інформаційних підстав. Отже, коректне обліково-аналітичне представлення характеристики не означає автоматичної можливості оцінювання результативності: за відсутності необхідних умов відповідний висновок має бути обмежений, уточнений або не сформований.

Для демонстрації застосування моделі використано умовні характеристики промислового підприємства. Приклади охоплюють як фактичні результати, так і характеристики механізмів та ризиків. Доказовий статус визначається за зазначеними в таблиці припущеннями, а не за реальними даними підприємства (табл. 2).

Демонстраційні ситуації виявляють щонайменше три джерела потенційних помилок. По-перше, від-

Таблиця 1

Методологічне позиціонування запропонованої моделі

Науковий підхід	Основний предмет	Акцент моделі
Фігге та співавтори [1]; Шальтеггер, Вагнер [2]	Стратегічне вимірювання та інтеграція обліку сталого розвитку	Ідентифікація статусу окремої характеристики
Дауерер [3]; Дамтофт та співавтори [4]	Системи вимірювання і контекстний вибір інструментів	Контекст характеристики й правила висновку
Берг та співавтори [5]	Розбіжності ESG-рейтингів	Відмежування рейтингової конструкції від фактичного результату
Демаре, Молінарі [6]; Каппльмюллер та співавтори [7]	Управлінський контроль і суттєвість	Розмежування інформаційної значущості та доказовості
Колісник, Мельник [8]	Трансформація ESG-чинників у фінансово значущі індикатори	Попередня класифікація результатів, чинників і ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [1–8]

Таблиця 2

Демонстраційне застосування класифікаційних рішень

Характеристика та контекст	Функціональний статус	Допустимий висновок / доказовість
Чистий прибуток; підтверджені дані, план відомий	Економічний результат	Оцінка виконання плану – E1 за умови зіставності
Енергоємність знижується, абсолютне споживання зростає	Похідний ресурсний результат	E1 – щодо зниження енергоємності за умови зіставності даних; висновок про скорочення абсолютного енергоспоживання суперечить установленим значенням.
Витрати на навчання; відсутня оцінка компетентностей	Факт витрат / чинник	E0 – витрати не є безпосереднім доказом підвищення компетентностей; E3 – недостатньо даних для оцінювання фактичної результативності навчання.
Антикорупційна політика існує; результатів контролю немає	Управлінський механізм	E0 щодо зниження порушень
Фізичний кліматичний ризик; грошова оцінка ненадійна	Ризик майбутнього періоду	E1 – щодо наявності ідентифікованого ризику за умови належного документального підтвердження; E3 – щодо конкретної суми майбутнього збитку за відсутності достатньо обґрунтованої оцінки.
Прибуток зростає; травматизм збільшується	Два фактичні результати різних вимірів	Окремі висновки; загальне поліпшення не доведене

Примітка. Приклади є умовними та сформовані для демонстраційного застосування запропонованої моделі.

Джерело: сформовано автором

носне поліпшення інтенсивності не завжди супроводжується абсолютним скороченням негативного впливу. По-друге, наявність політики або витрати на певну діяльність не доводять досягнення її очікуваного результату. По-третє, позитивна фінансова динаміка не гарантує односпрямованих змін у соціальному та екологічному вимірах. Агрегування допускається лише за наявності обґрунтованих правил нормування, ваг і компенсації, що виходить за межі завдання цієї статті.

Потенційний методологічний внесок моделі полягає у поєднанні контекстної ідентифікації, розмежування функціональних ролей та перевірки допустимості висновку в одному послідовному протоколі. Це відрізняє предмет дослідження від побудови ESG-рейтингу або моделі фінансових наслідків ESG-чинників, однак саме по собі не доводить переваги над усіма наявними рішеннями. Повне демонстраційне кодування 15 характеристик і п’ять контрольних сценаріїв можуть використовуватися як супровідні дослідницькі матеріали. Для підтвердження незалежної відтворюваності потрібні зовнішнє експертне кодування та порівняльна перевірка.

Практичне значення розмежування інформаційної характеристики та аналітичного твердження можна продемонструвати на умовному прикладі оцінювання енергоємності виробництва.

Припустимо, що в базовому періоді підприємство виготовило 1000 т продукції, спожившии 500 МВт·год енергії, а у звітному періоді – 1500 т за споживання 600 МВт·год. Відповідно, енергоємність зменшилася з 0,50 до 0,40 МВт·год/т, тобто на 20 %, тоді як абсолютне енергоспоживання збільшилося на 20 %. Застосування запропонованої моделі дозволяє розмежувати два аналітичні твердження: зниження відносної енергоємності виробництва є обґрунтованим результатом за умови зіставності даних, натомість висновок про скорочення загального енергоспоживання суперечить установленим значенням. При цьому зміна енергоємності сама по собі не доводить зменшення сукупного екологічного впливу, оскільки останній залежить також від структури енергоресурсів, джерел їх походження та пов’язаних викидів. Отже, модель забезпечує розмежування фактично встановленої зміни показника та меж висновків, які можуть бути сформовані на її основі.

Інша методологічна ситуація виникає при оцінюванні управлінських механізмів. Документально затверджений кодекс доброчесності, створення комітету з аудиту або запровадження процедур розгляду скарг є фактами організації управління. Вони важливі для опису інформаційного середовища і можуть бути окремими критеріями відповідності нормативним вимогам. Проте висновок про зниження корупційних

інцидентів потребує інших даних: кількості, характеру й результатів перевірки порушень, повноти охоплення та зіставності періодів. Належність характеристики до управлінського виміру ESG, таким чином, не визначає автоматично її результативної ролі.

Аналогічно виявлення фізичного кліматичного ризику є змістовно релевантним для оцінювання майбутніх перспектив підприємства, але не є фактом реалізованої втрати. Якщо грошова оцінка ризику ґрунтується на недостатніх припущеннях, модель дозволяє зберегти якісну характеристику ризику і водночас утриматися від категоричного числового висновку. Це особливо важливо для взаємодії фінансового обліку й звітності сталого розвитку: суттєвість розкриття та підстави бухгалтерського визнання визначаються різними нормами й не можуть виводитися одна з одної автоматично.

П'ятирівнева структура створює також можливість простежувати помилки на різних стадіях аналітичного процесу. Нечіткий період чи межі підприємства вимагають уточнення першого рівня; змішування результату з управлінською політикою – другого; відсутність джерел або непідтверджені припущення – третього; неправомірне віднесення ризику до фінансового зобов'язання – четвертого; висновок про загальне покращення за різноспрямованих показників – п'ятого. Виявлені суперечності мають ініціювати повернення до відповідного етапу, а не маскуватися присвоєнням довільної інтегральної оцінки.

Запропонована конструкція не претендує на самостійне визначення повного переліку ESG-показників для всіх підприємств. Склад характеристик має залежати від галузі, бізнес-моделі, цілей аналізу, нормативного середовища та доступності джерел. Для багатовимірної оцінки допустимі паралельні висновки, що не зводяться до одного числового балу. Перехід до агрегованого індексу вимагатиме окремого обґрунтування ваг, нормування, можливості компенсації та перевірки чутливості. Відповідно, концептуальне завдання цієї статті передує розробленню кількісної методики комплексного оцінювання і не підміняє його.

Узагальнення результатів концептуального моделювання дозволяє виокремити три взаємопов'язані складові запропонованого методологічного підходу. Перша, категоріальна, передбачає контекстне розмежування фактично досягнутих результатів і наслідків діяльності, чинників їх формування, управлінських механізмів, ризиків та можливостей без ототожнення їх функціональних ролей. Друга, обліково-інформаційна, забезпечує визначення належного способу представлення характеристик через розмежування бухгалтерського визнання, інформаційної реєстрації, аналітичного використання та розкриття інформації. Третя, доказово-аналітична, пов'язана з установленням умов переходу від інформаційного профілю характеристики до оцінювання результативності та визначенням меж допустимого висновку. Методологічне значення моделі полягає в узгодженому застосуванні зазначених складових до конкретної пари «інформаційна характеристика – аналітичне твердження». Водночас запропонована конструкція не замінює нормативних правил бухгалтерського визнання, не встановлює причинно-наслідкових залежностей між ESG-чинниками та результатами й не доводить переваги над іншими підходами без незалежної порівняльної перевірки.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано концептуальне розмежування ядра результативності підприємства, що охоплює фактично досягнуті економічні, екологічні, соціальні та управлінські результати й наслідки діяльності, та інформаційного середовища їх формування й інтерпретації. На цій основі запропоновано критеріально-рівневу модель ідентифікації та обліково-аналітичної репрезентації результативності підприємства, яка інтегрує три взаємопов'язані методологічні складові: категоріальну, обліково-інформаційну та доказово-аналітичну. Їх узгоджене застосування реалізується через п'ять функціонально відмінних рівнів – від визначення аналітичного контексту й класифікації інформаційних характеристик до встановлення належного способу їх представлення та формування доказово обґрунтованого висновку. Методологічним результатом такого підходу є розмежування інформаційного профілю характеристики та профілю оцінювання результативності із визначенням умов переходу між ними на основі восьми критеріїв і статусів допустимості аналітичних висновків E0-E3.

Демонстраційне застосування засвідчило методологічну доцільність розмежування досягнутих результатів, ресурсних чинників, управлінських механізмів та ризиків. Окремо показано, що суттєвість інформації, її перевірюваність і достатність для конкретного висновку є різними характеристиками. Запропонований підхід спрямований на зменшення ризику категоріальних помилок і необґрунтованого узагальнення ESG-даних. Його межами залишаються концептуальний характер дослідження, умовність демонстраційних прикладів та відсутність незалежної емпіричної валідації. Перспективним напрямом є міжекспертна перевірка класифікаційних рішень і застосування моделі до даних підприємств.

Бібліографічний список:

1. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11(5). P. 269–284. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.339

2. Schaltegger S., Wagner M. Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*. 2006. Vol. 3(1). P. 1–19. DOI: https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2006.010098

3. Dauerer A. A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. *Environmental and Sustainability Indicators.* 2025. Vol. 27. 100746. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100746

4. Damtoft N. F., van Liempd D., Lueg R. Sustainability performance measurement – a framework for context-specific applications. *Journal of Global Responsibility*. 2025. Vol. 16(1). P. 162–201. DOI: https://doi.org/10.1108/JGR-05-2023-0082

5. Berg F., Kölbel J. F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance*. 2022. Vol. 26(6). P. 1315–1344. DOI: https://doi.org/10.1093/rof/rfac033

6. Demaret J., Molinari M. How can management accounting and control systems facilitate compliance with sustainability reporting regulations? *Journal of Applied Accounting Research.* 2025. Vol. 26(4). P. 829–846. DOI: https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2024-0158

7. Kapplmüller S. B., Lehner O. M., Greiling D. Double materiality at work: pathways to organizational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal.* 2025. Vol. 38(9). P. 460–490. DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2024-6964

8. Колісник О. П., Мельник А. Д. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами підприємства в умовах ESG-орієнтованого розвитку. *Український економічний часопис*. 2026. № 12. С. 62–67. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-10

9. IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London: IFRS Foundation, 2023. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/

10. European Commission. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. Official *Journal of the European Union.* 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

References:

1. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11, No. 5. P. 269–284. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.339

2. Schaltegger S., Wagner M. Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*. 2006. Vol. 3, No. 1. P. 1–19. DOI: https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2006.010098

3. Dauerer A. A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. *Environmental and Sustainability Indicators*. 2025. Vol. 27. Article 100746. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100746

4. Damtoft N. F., van Liempd D., Lueg R. Sustainability performance measurement – a framework for context-specific applications. *Journal of Global Responsibility*. 2025. Vol. 16, No. 1. P. 162–201. DOI: https://doi.org/10.1108/JGR-05-2023-0082

5. Berg F., Kölbel J. F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance*. 2022. Vol. 26, No. 6. P. 1315–1344. DOI: https://doi.org/10.1093/rof/rfac033

6. Demaret J., Molinari M. How can management accounting and control systems facilitate compliance with sustainability reporting regulations? *Journal of Applied Accounting Research*. 2025. Vol. 26, No. 4. P. 829–846. DOI: https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2024-0158

7. Kapplmüller S. B., Lehner O. M., Greiling D. Double materiality at work: pathways to organizational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2025. Vol. 38, No. 9. P. 460–490. DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2024-6964

8. Kolisnyk O. P., Melnyk A. D. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia finansovymy rezultatamy pidpryiemstva v umovakh ESG-oriientovanoho rozvytku [Accounting and analytical support for managing enterprise financial results under ESG-oriented development]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. 2026. No. 12. P. 62–67. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-10

9. IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London: IFRS Foundation, 2023. Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/

10. European Commission. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. *Official Journal of the European Union*. 2023. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

Дата надходження статті: 15.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 29.10.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 657.42
JEL M41
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-20

Новицький М.М.
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-6865-1641
Mykola Novytskyi
State Tax University

ДОКУМЕНТАЛЬНО-ДОКАЗОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СУДЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

DOCUMENTARY AND EVIDENTIAL SUPPORT FOR PROFESSIONAL JUDGEMENT IN INVESTMENT PROPERTY ACCOUNTING: AN ORGANISATIONAL AND METHODOLOGICAL APPROACH

Анотація. *Досліджено проблему документально-доказового обґрунтування професійного судження під час класифікації, оцінювання та перекласифікації інвестиційної нерухомості за МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість». Метою є розроблення спеціалізованої моделі, що поєднує нормативні умови, необхідні факти та доказову інформацію. Використано нормативний аналіз, декомпозицію, логічне моделювання й ситуаційний метод. Запропоновано нормативно-доказову одиницю, матрицю облікових умов, алгоритм розгляду альтернатив і карту документування професійного судження. На трьох умовних ситуаціях показано відмінність підтвердження, суперечності та інформаційної недостатності. Визначено межі застосування моделі; емпіричної переваги методики не заявлено. Практичну цінність розглянуто як можливість послідовно фіксувати нормативні підстави, причини відхилення альтернатив і потребу в додатковій перевірці.*

Ключові слова: *інвестиційна нерухомість, МСБО 40, професійне судження, нормативно-доказова одиниця, докази, перекласифікація, документування.*

Abstract. Introduction. *Investment property accounting requires professional judgement when contractual evidence, actual use, timing and accounting classification do not coincide. Normative rules alone do not establish the underlying facts required for a defensible decision.* ***Purpose.*** *This article develops an organisational and methodological approach for documenting the evidential basis of professional judgements in investment property accounting under IAS 40.* ***Methods.*** *The research combines a normative analysis of the applicable requirements, decomposition of decision criteria into necessary facts, logical modelling of evidential states, a comparison with established research on accounting choice and decision aids, and illustrative case analysis.* ***Results.*** *A normative-evidential unit links an accounting criterion to a required fact, dated evidence, the status of verification, and recorded reasoning. A structured matrix, a decision sequence and an internal documentary card integrate the examination of supporting and contradictory information. A three-valued representation distinguishes a substantiated fact, a refuted fact and a fact that cannot yet be determined. Three synthetic cases illustrate a supported date of transfer to investment property, conflicting evidence about mixed use, and insufficient information for concluding that owner occupation is insignificant. The proposed framework helps make the grounds of an accounting conclusion explicit, while retaining the need for professional judgement and separate assessment of measurement consequences.* ***Conclusion.*** *The proposed approach represents a subject-specific integration of existing analytical instruments rather than a newly invented logical method. Illustrative consistency does not demonstrate improved accuracy, efficiency or inter-rater agreement. Independent expert appraisal and empirical testing remain necessary before any effectiveness claims can be made. The procedure is intended to preserve traceability and make disagreements visible rather than to replace the preparer's responsibility. Its application to national accounting standards would require a separately validated normative profile.*

Keywords: *investment property, IAS 40, professional judgement, evidence, accounting classification, documentary support, decision model.*

Постановка проблеми. Бухгалтерський облік інвестиційної нерухомості потребує встановлення відповідності між економічним призначенням об'єкта, характером його фактичного використання та нормативними критеріями класифікації, оцінювання і перекласифікації. Особливої складності набувають ситуації змішаного використання нерухомості та зміни її функціонального призначення, коли управлінські рішення, договірне оформлення і фактичні господарські події не збігаються в часі. За таких умов обґрунтованість облікового висновку залежить не лише від правильного тлумачення нормативних вимог, а й від належного доказового підтвердження обставин їх застосування [9].

Принципове методологічне значення має розмежування наміру змінити використання нерухомості та фактичного здійснення такої зміни. Відповідно до пункту 57 МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» перекласифікація передбачає зміну використання, підтверджену відповідними доказами; самі лише наміри керівництва не становлять достатньої підстави для такого рішення [9]. Зокрема, управлінське рішення може засвідчувати намір, договір із посередником – підготовку до оренди, тоді як документи про припинення

© Новицький М.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

власного використання – настання нормативно значущої обставини.

Водночас наявність первинних документів і регістрів бухгалтерського обліку не гарантує доказової достатності та відтворюваності професійного судження. Документ, релевантний для підтвердження правочину, може виявитися недостатнім для встановлення дати зміни використання об'єкта. Додаткові труднощі виникають за суперечливості інформаційних джерел, що потребує оцінювання їхньої надійності, часової відповідності, зв'язку з нормативним критерієм та врахування обставин, здатних спростувати попередній висновок.

Отже, наукова проблема полягає в необхідності розроблення спеціалізованого організаційно-методичного підходу, який забезпечуватиме простежуваність переходу від нормативної вимоги через встановлення необхідних фактів та оцінювання доказової інформації до аргументованого облікового рішення. Такий підхід має передбачати перевірку альтернативних висновків і документування їх обґрунтування, не підміняючи професійного судження формалізованими процедурами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні дослідження обліку інвестиційної нерухомості охоплюють визнання, оцінювання, організацію обліково-аналітичної інформації та документальне оформлення операцій. Л. Богуцька дослідила організаційно-методичне забезпечення обліку й аналізу, а Л. Іванченкова та співавтори – теоретико-методичні аспекти відповідного обліку [1; 4]. Вони формують важливий вихідний контекст: удосконалення документації саме по собі не є невивченим питанням.

Проблематика документального відображення операцій з інвестиційною нерухомістю розглядається також у дослідженні М. Бондаря та Т. Бондар, тоді як у працях М. Новицького й Я. Шевері та В. Ганусич увагу зосереджено на нормативно-методичних аспектах відповідного обліку [2; 5; 6]. Важливим для подальшого обґрунтування авторського підходу є дослідження Б. Засадного, О. Михальської та Є. Фещенко, присвячене професійному судженню за умов застосування МСФЗ [3]. Сукупно ці праці дозволяють розмежувати організацію первинного документування, нормативну класифікацію активів і процедури доказового обґрунтування конкретного облікового висновку.

А. Квальї та Ф. Аваллоне досліджують економічні стимули вибору справедливої або первісної вартості за МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» [13]. М.Е. Оланте і У. Лассіні розглядають практику відповідного облікового вибору в європейському середовищі [12]. Ці роботи відповідають на питання, чому підприємства обирають певну політику, але не є тотожними процедурі оцінювання доказів для конкретного факту перекласифікації.

Р. Мала та П. Чанд аналізують вплив додаткових рекомендацій щодо МСФЗ на професійні судження [11]. К. Даулінг і С. Ліч систематизують досвід використання систем підтримки аудиторських рішень [7]. К.Т. Тротман і В.Ф. Райт вивчають взаємодію суперечливих аудиторських доказів [14]. Їхні методологічні підходи підтверджують важливість структурованих перевірок, хоча правила аудиторського доказування не можна підміняти вимогами до бухгалтерського рішення.

Порівняння зазначених наукових підходів засвідчує відмінність предметів їх дослідження. Праці з обліку інвестиційної нерухомості [1; 2; 4 -6] зосереджені переважно на нормативних, організаційних та оцінювальних аспектах, тоді як дослідження професійного судження і підтримки рішень розкривають загальні процедури аналізу облікової інформації [3; 7; 11; 14]. Водночас для обґрунтування конкретного рішення щодо інвестиційної нерухомості необхідно встановити зв'язок між нормативною умовою, фактичними обставинами, доказовою інформацією та можливими альтернативними висновками. Саме предметна інтеграція цих складових становить дослідницьке завдання запропонованого підходу.

Мета статті. Мета наукового дослідження полягає в розробці організаційно-методичного підходу до документально-доказового забезпечення професійного судження щодо інвестиційної нерухомості, який установлює перевірювані зв'язки між нормою, необхідним фактом, доказами, альтернативами й обліковою реалізацією рішення.

Методи дослідження. Теоретичну основу утворюють положення МСБО 40 та пов'язаних міжнародних стандартів, наукові праці з обліку інвестиційної нерухомості, професійного судження й інформаційної підтримки рішень [9; 10]. Нормативний аналіз застосовано для встановлення критеріїв класифікації, змішаного використання та переведення між категоріями активів. Метод декомпозиції використано для визначення необхідних фактів, які становлять умови нормативного висновку. Формалізація дала змогу описати нормативно-доказову одиницю, а логічне моделювання – розр =ізнити підтвердження, спростування і невизначеність. Ситуаційний аналіз здійснено на трьох синтетичних прикладах: підтвердженої зміни використання, суперечливої інформації про фактичне використання та змішаного використання за недостатності доказів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Специфіка бухгалтерського обліку інвестиційної нерухомості зумовлена необхідністю встановлення відповідності між економічним призначенням об'єкта, характером його фактичного використання та нормативними критеріями визнання, оцінювання і перекласифікації. На відміну від ситуацій, у яких порядок облікового відображення безпосередньо визначається однозначним фактом господарської операції, облік інвестиційної нерухомості нерідко потребує комплексної оцінки обставин, що формують підстави для професійного судження.

Так, відповідно до МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» класифікація об'єкта залежить від його утримання з метою отримання орендних платежів, приросту вартості капіталу або одночасного досягнення цих цілей. Водночас фактичне використання нерухомості може змінюватися, бути змішаним або супроводжуватися суперечливою інформацією про економічний характер здійснюваних операцій [9].

У таких умовах наявність нормативного критерію не забезпечує автоматичного отримання облікового висновку. Для застосування відповідної норми необхідно встановити фактичні обставини, перевірити їх документальне підтвердження та визначити, чи є сукупність отриманої інформації достатньою для конкретного рішення.

Це зумовлює необхідність розмежування трьох логічно пов'язаних компонентів: нормативної вимоги, фактичної обставини та доказового обґрунтування.

Для формалізації зв'язку між вимогою та обліковим висновком запропоновано нормативно-доказову одиницю (НДО). У моделі вона визначається як:

$$НДО_{ij} = (N_j, F_j, E_{ij}, t_j, S_{ij}, J_{ij}),$$

де N_j – нормативна умова; F_j – факт, необхідний для її застосування; E_{ij} – сукупність доказів щодо об'єкта і; t_j – релевантна дата або період; S_{ij} – встановлений доказовий стан; J_{ij} – задокументоване обґрунтування.

Запропонована конструкція передбачає, що одиницею методичного аналізу виступає не документ сам по собі, а його зв'язок із нормативно значущим фактом. Це дозволяє розмежовувати документи, які підтверджують управлінські наміри, документи, що засвідчують здійснення підготовчих дій, та інформацію, яка характеризує фактичне використання об'єкта нерухомості.

Особливого значення таке розмежування набуває під час перекласифікації. Пункт 57 МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» пов'язує переведення інвестиційної нерухомості до інших категорій або у зворотному напрямі з підтвердженою зміною використання об'єкта. При цьому зміна лише намірів управлінського персоналу не становить достатнього підтвердження відповідної події [9].

Отже, документальне підтвердження рішення керівництва про майбутню передачу будівлі в оренду не може автоматично ототожнюватися з доказом фактичної зміни її використання.

Для відображення результатів перевірки пропонується застосовувати тризначну систему доказових станів:

$$S(F_j) \in \{1, 0, ?\}:$$

де 1 – обґрунтовано підтверджено; 0 – обґрунтовано спростовано; ? – недостатньо доказів або не усунено суттєву суперечність. Невідомість не прирівнюється до спростування; відсутність одного документа не доводить відсутності події.

Використання тризначної логіки має принципове методичне значення, оскільки дозволяє уникнути ототожнення відсутності доказів із доведеною відсутністю факту.

Зокрема, ненадання окремого документа про передачу приміщення не завжди свідчить про відсутність фактичної зміни використання об'єкта. Водночас і наявність договору не гарантує, що всі необхідні обставини такої зміни вже настали.

Для кожної нормативної альтернативи визначається сукупність необхідних умов. Якщо всі умови є спільно обов'язковими, придатність альтернативи оцінюється за таким правилом: вона підтверджується за умови підтвердження всіх необхідних фактів; відхиляється в разі обґрунтованого спростування хоча б одного необхідного факту; залишається невизначеною, якщо відсутні спростовані необхідні умови, але принаймні одна з них не отримала достатнього доказового підтвердження.

Якщо нормативний документ передбачає альтернативні шляхи виконання певного критерію, відповідні умови відображаються через логічні операції «І» та «АБО».

Таким чином, запропонована нормативно-доказова одиниця створює інформаційне підґрунтя для переходу від загального нормативного регулювання до структурованого професійного судження, у якому можна встановити не лише зміст облікового висновку, а й логіку його обґрунтування.

Практична реалізація нормативно-доказового підходу передбачає систематизацію типових облікових питань, фактичних обставин та інформаційних джерел, необхідних для їх вирішення.

Із цією метою розроблено нормативно-доказову матрицю, яка охоплює три взаємопов'язані групи процедур: класифікацію, перекласифікацію та оцінювання інвестиційної нерухомості.

Матриця не замінює нормативних вимог відповідних стандартів і не встановлює самостійних критеріїв визнання чи оцінювання. Її функція полягає у визначенні інформаційних умов, необхідних для обґрунтування застосування встановлених облікових правил.

Зокрема, за пунктом 10 МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» облік частин нерухомості змішаного використання залежить від можливості їх окремого продажу або передання за фінансовою орендою. За неможливості такого відокремлення об'єкт розглядається як інвестиційна нерухомість лише за умови незначності частини, що використовується власником [9].

Це означає, що сама частка площі, переданої в операційну оренду, не може бути універсальним критерієм класифікації.

Аналогічно під час оцінювання доказів перекласифікації необхідно враховувати не лише юридичне оформлення господарських операцій, а й дату фактичної зміни використання нерухомості.

Для оцінювання інформації, що використовується в межах кожної нормативно-доказової одиниці, пропонується застосовувати п'ять критеріїв: нормативну релевантність, надійність, часову відповідність, повноту суттєвих обставин та узгодженість із сукупністю інших доказів.

Нормативна релевантність характеризує зв'язок інформації з фактом, необхідним для виконання конкретної облікової вимоги.

Надійність відображає можливість обґрунтовано покладатися на джерело інформації, враховуючи його походження, достовірність та умови формування.

Часова відповідність визначає придатність доказу для встановлення факту станом на конкретну дату або протягом відповідного періоду.

Повнота передбачає охоплення всіх суттєвих обставин, необхідних для формування облікового висновку.

Узгодженість характеризує результати зіставлення підтверджувальної та суперечливої інформації.

Застосування цих критеріїв не передбачає механічного присвоєння кожному документу кількісної оцінки або формування сумарного рейтингу доказовості. Достатність інформації встановлюється стосовно конкретної нормативної вимоги на основі професійного судження з обов'язковим документуванням його аргументації.

У такому розумінні нормативно-доказова матриця забезпечує не автоматизацію вибору облікового рішення, а формалізацію інформаційних умов його обґрунтування.

Для забезпечення послідовного застосування нормативно-доказової матриці запропоновано модель документально-доказового обґрунтування облікових рішень щодо інвестиційної нерухомості (МДО-ІН).

Таблиця 1

Нормативно-доказова матриця формування професійного судження щодо інвестиційної нерухомості

Блок	Нормативне питання	Необхідна фактична обставина	Інформаційна основа
Класифікація	Економічне призначення об'єкта	Фактичний характер утримання та використання нерухомості	Договори, операційні документи, дані фактичного використання
Змішане використання	Можливість відокремлення частин	Правова й економічна відокремлюваність частин	Технічна документація, правовстановлювальні документи
Додаткові послуги	Істотність послуг для домовленості	Характер та значущість супутніх послуг	Договори, дані про операційну діяльність
Звітний контекст	Рівень фінансової звітності	Належність сторін до групи та характер використання	Корпоративна документація, договори
Перекласифікація	Наявність зміни використання	Фактичне припинення попереднього або початок нового використання	Акти, договори, операційні відомості
Часовий критерій	Дата зміни використання	Момент настання нормативно значущої події	Хронологія господарських фактів
Оцінювання	Облікова модель і наслідки переведення	Застосовна облікова політика, балансова та справедлива вартість	Наказ про облікову політику, облікові регістри, оцінювальні матеріали

Джерело: сформовано автором на основі методичної декомпозиції положень МСБО 40

Модель об'єднує нормативну кваліфікацію господарської ситуації, ідентифікацію необхідних фактів, аналіз доказової інформації, оцінювання альтернативних облікових рішень та внутрішню перевірку сформованих висновків.

На першому етапі визначаються об'єкт обліку, застосовна система стандартів та звітний контекст. Необхідність цього етапу зумовлена тим, що бухгалтерська класифікація певних операцій може залежати від характеру прав на нерухомість, економічного використання об'єкта та рівня фінансової звітності.

Другий етап передбачає встановлення нормативно допустимих альтернатив. На цьому етапі виключаються рішення, що суперечать прямим вимогам відповідного стандарту.

Третій етап полягає в декомпозиції кожної альтернативи на сукупність необхідних фактів, які формують відповідні нормативно-доказові одиниці.

На четвертому етапі здійснюється збирання, систематизація та співвіднесення доказової інформації з конкретними нормативно значущими обставинами.

П'ятий етап передбачає оцінювання релевантності, надійності, часової відповідності, повноти та узгодженості доказів, за результатами якого кожному необхідному факту присвоюється обґрунтований доказовий стан.

Шостий етап полягає у формуванні попереднього професійного судження, включаючи визначення нормативно придатних, відхилених і невизначених альтернатив.

Сьомий етап охоплює перевірку альтернативної аргументації. Особлива увага приділяється встановленню фактів, які можуть спростувати попередній висновок або вимагати його перегляду.

Восьмий етап передбачає внутрішню контрольну перевірку нормативної відповідності, достатності інформації та логічної послідовності обґрунтування.

Завершальний етап полягає у документуванні облікового рішення, установленні дати відповідної події, визначенні вартісних наслідків та відображенні операції відповідно до чинної облікової політики.

Принциповим елементом запропонованого алгоритму є розмежування спростованих і невизначених обставин.

Якщо нормативно необхідний факт обґрунтовано спростовано, відповідна облікова альтернатива відхиляється. Якщо ж факт залишається невизначеним через недостатність інформації, алгоритм передбачає встановлення необхідних додаткових доказів, повторну перевірку або передання ситуації на поглиблений професійний розгляд.

Водночас зазначений внутрішній процедурний статус не звільняє підприємство від своєчасного виконання нормативних вимог щодо бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Запропонований алгоритм також передбачає відокремлення доказового обґрунтування класифікації від встановлення вартісних наслідків.

Організаційне впровадження запропонованої моделі потребує створення інформаційного інструменту, який забезпечуватиме збереження логічних зв'язків між нормативними критеріями, фактичними обставинами, доказовою інформацією та прийнятими обліковими рішеннями.

Із цією метою запропоновано карту документально-доказового обґрунтування професійного судження щодо інвестиційної нерухомості (КДО-ІН).

На відміну від первинного документа, який призначений для фіксації відповідної господарської операції, КДО-ІН виконує аналітично-контрольну функцію. Вона забезпечує документування процесу формування професійного судження та створює можливість його подальшої перевірки. Структуру карти наведено в таблиці 2.

Основним інформаційним елементом карти виступає зв'язок між нормативною вимогою та результатом оцінювання відповідного факту.

У межах доказового блоку фіксуються не лише джерела інформації, які підтверджують попередній висновок, а й відомості, що можуть свідчити про його неповноту або суперечність фактичним обставинам.

Аналітичний блок містить аргументацію обраного облікового рішення та причини відхилення інших нормативно можливих альтернатив.

Контрольний блок передбачає перевірку правильності визначення нормативного критерію, достатності розглянутих обставин, повноти аналізу суперечливої

Таблиця 2

Структура карти документально-доказового обґрунтування професійного судження

Функціональний блок	Інформаційне наповнення	Методичне призначення
Ідентифікаційний	Об'єкт, дата, звітний контекст	Визначення предмета рішення
Нормативний	Стандарт, конкретне положення, альтернативи	Установлення облікових критеріїв
Доказовий	Необхідні факти, документи, контрдокази	Обґрунтування фактичних обставин
Аналітичний	Доказові стани, аргументація, відхилені альтернативи	Формування професійного судження
Контрольний	Висновок перевіряльника, зауваження	Перевірка обґрунтованості
Реалізаційний	Категорія активу, дата, модель оцінювання, облікові записи	Відображення результату в обліку

Джерело: сформовано автором

інформації та можливості відтворення висновку іншим компетентним фахівцем.

Залежно від складності господарської ситуації та організаційних характеристик підприємства карта може застосовуватися в повному або скороченому форматі.

Повний формат доцільний для ситуацій змішаного використання, перекласифікації, неоднозначного функціонального призначення об'єктів і наявності суттєвих доказових суперечностей.

Скорочений формат може застосовуватися до однозначних операцій, щодо яких нормативні умови та необхідні фактичні обставини встановлюються без суттєвих труднощів.

Такий підхід спрямований на дотримання принципу пропорційності між складністю господарської ситуації та обсягом процедур документального обґрунтування.

Практичне значення КДО-ІН полягає у формуванні систематизованої інформаційної основи для контролю правильності класифікації, оцінювання й перекласифікації інвестиційної нерухомості, забезпечення послідовності застосування облікової політики та перевірки аргументації професійних суджень.

Водночас сама наявність карти не гарантує правильності облікового рішення. Її результативність залежить від належного застосування нормативних вимог, достовірності вихідної інформації та професійної компетентності виконавців.

Таким чином, запропонована модель МДО-ІН поєднує нормативну декомпозицію, доказову перевірку, формування професійного судження та його документальне підтвердження в єдиному організаційно-методичному механізмі.

На відміну від підходів, орієнтованих переважно на систематизацію облікових операцій і відповідних документів, акцент запропонованої моделі зроблено на відтворюваності аргументації облікового висновку та можливості перевірки відповідності між нормативною вимогою і фактичними обставинами.

Подальша перевірка практичних можливостей моделі передбачає її застосування до господарських ситуацій із різним ступенем доказової визначеності, що дозволяє дослідити особливості формування професійного судження за підтверджених, недостатніх і суперечливих фактичних обставин. Продемонструємо вищезазначене на трьох господарських операціях.

Ситуація 1(С1) – Підтверджена зміна використання

Будівля використовувалася підприємством як адміністративна. 15 березня ухвалено рішення про оренду; 20 березня укладено договір із посередником; 31 березня завершено переміщення підрозділів; з 1 квітня будівлю фактично утримують тільки для орендного доходу; 10 квітня підписано орендний договір; 15 квітня орендар почав користування. Припускається, що припинення власного використання й відповідна мета утримання на 1 квітня достовірно підтверджені.

Для *С1* реконструюється послідовність датованих доказів. Рішення керівництва від 15 березня доводить намір; договір із посередником від 20 березня підтверджує підготовку до оренди; закінчення переміщення підрозділів 31 березня та підтверджений стан об’єкта від 1 квітня дозволяють встановити фактичне припинення власного використання й подальше утримання для орендного доходу. Договір з орендарем від 10 квітня і початок його користування 15 квітня додатково характеризують подальший перебіг подій, але за умовами кейсу не створюють нової дати початкової зміни використання.

У карті *С1* необхідні факти – припинення власного використання, відповідність нової мети визначенню інвестиційної нерухомості та дата події – отримують S=1. Альтернативи 15 і 20 березня відхиляються як передчасні через продовження власного використання; 15 квітня не приймається як дата зміни, оскільки вона вже підтверджена раніше. Окремим подальшим рішенням залишається оцінювання наслідків переведення залежно від чинної моделі обліку, зокрема застосування спеціальних вимог МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» в разі подальшої оцінки за справедливою вартістю.

Ситуація 2(С2) – суперечливі відомості

Договір і акт вказують на передачу будівлі орендарю з 1 травня. Водночас дані доступу та внутрішні операційні відомості свідчать про подальше використання частини приміщень власником. Невідомі площа та функціональне призначення такої частини, а також можливість її окремого продажу або відповідного передання за фінансовою орендою.

Для *(С2)* – позитивні джерела (договір і акт передавання з 1 травня) стосуються передусім оформлення орендних правовідносин, а дані доступу й внутрішні операційні записи можуть засвідчувати подальше власне використання частини об’єкта. Перед установленням статусу НДО необхідно перевірити, чи справді джерела описують один і той самий факт, той самий проміжок часу та ті самі приміщення. Договір на всю будівлю й фактичне користування певними кімнатами не обов’язково роблять договір недійсним, проте ство-

рюють нормативно значуще питання щодо реального характеру змішаного використання.

Карта *С2* повинна містити перелік конкретних недостатніх даних: площа і призначення приміщень, які продовжував займати власник; тривалість такого використання; технічна і правова можливість відокремлення частин; обставини фактичної передачі орендарю. Доки ці питання не з'ясовано, доказовий стан застосовних НДО позначається «?». Поглиблена перевірка потрібна не для підтвердження наперед обраного рішення, а для встановлення, яка з нормативних альтернатив справді застосовна.

Ситуація 3(С3) – недостатність інформації

Невідокремлювана будівля має 2000 м², із яких 1700 м² передано в операційну оренду, а 300 м² використовується власником для адміністративних потреб. За пунктом 10 МСБО 40, коли частини не можуть бути окремо продані або передані окремо за фінансовою орендою, класифікація всього об'єкта як інвестиційної нерухомості залежить від незначності власного використання [9].

У *С3* спершу встановлюється, що частини об'єкта не можуть бути продані окремо або передані окремо за фінансовою орендою. Після цього за пунктом 10 МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» слід визначити, чи є 300 м² адміністративного використання незначною частиною об'єкта в нормативному розумінні. Співвідношення 1700/300 м² характеризує фізичний розподіл, але стандарт не встановлює універсальної межі в 15 %, після якої класифікація визначається автоматично.

Для обґрунтування судження можуть знадобитися характеристики використання приміщень, сталість і функціональна роль власної діяльності, фактичні межі займаної частини та інші обставини, що мають значення саме для критерію незначності. Проте навіть суттєва управлінська роль певного офісу не є самостійною формальною підставою класифікувати об'єкт як зайнятий власником. За браку належного обґрунтування стан НДО залишається «?»; після уточнення обставин відповідна нормативна альтернатива може бути підтверджена або відхилена.

У першому прикладі пріоритет має співвіднесення факту завершення власного використання з датованою інформацією: на заданих умовах рішення про майбутню оренду від 15 березня не дорівнює зміні, зафіксованій із 1 квітня. Подальша дата підписання договору з орендарем також не обов'язково відтерміновує перекласифікацію, якщо економічна зміна відбулася раніше.

У другому прикладі договірне передавання нерухомості та збереження часткового власного використання не обов'язково є взаємовиключними. Потрібно дослідити фактичні межі власного використання та нормативну відокремлюваність частин; тільки після цього можливий обґрунтований висновок щодо всього об'єкта або його частин.

Третій приклад демонструє межу формальної процедури: частка адміністративної площі 15 % не утворює автоматичного нормативного порогу. Стан «?» означає, що судження про незначність використання потребує додаткового фактичного контексту, а не механічного зіставлення чисел.

Запропонований підхід ґрунтується на положенні, що нормативний критерій сам по собі не є доказом його виконання. Кожна альтернатива розкладається на необхідні фактичні умови, для яких визначаються джерела підтвердження, часові межі, контрдокази та пояснення професійного судження. Сукупність таких структурованих зв'язків утворює нормативно-доказову матрицю. На її основі можливий перехід від загального правила МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» до конкретного висновку щодо об'єкта без ототожнення відсутності документа зі спростуванням господарського факту.

Кейси ілюструють три маршрути: завершення рішення за достатніх доказів, перевірка суттєво суперечливих відомостей і уточнення недостатніх фактів. У двох останніх випадках формальний результат однаковий («?»), але наступні дії різні. Це відображає призначення моделі: не маскувати невизначеність уявною точністю.

Порівняння з попередніми роботами дозволяє конкретизувати внесок. МДО-ІН не відкриває нової облікової категорії та не винаходить триступеневу логіку; вона задає спеціалізовані правила пов'язування умов МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» з доказовою інформацією й формою збереження аргументації. Результатом є методичний спосіб контролю послідовності висновку, а не доказ фактичного зниження частоти помилок.

Межа методу полягає і в якості самого нормативного профілю: якщо перелік необхідних умов сформовано неправильно, логічно узгоджена картка може підтвердити некоректне рішення. Тому зовнішня фахова перевірка змісту нормативно-доказових одиниць є умовою наступного розвитку запропонованої конструкції.

Науково-методичний внесок запропонованого підходу необхідно співвідносити з установленими аналогами. Первинні документи та аналітичні регістри, досліджені у вітчизняній літературі, фіксують господарські події та облікові показники, тоді як КДО-ІН покликана фіксувати, яким шляхом бухгалтер дійшов конкретного нормативного висновку. Відмінність полягає не у створенні ще одного документа, а в спеціалізованій структурі взаємозв'язків між нормою, необхідним фактом, наявними доказами та відхиленими альтернативами.

Таблиця 3

Результати модельних ситуацій

Кейс	Доказовий стан	Результат
С1: зміна використання	1 – підтверджено	Дата переведення – 1 квітня за умовами кейсу
С2: суперечливі відомості	? – суттєва невирішена суперечність	Перевірити фактичне використання та відокремлюваність
С3: змішане використання	? – недостатність фактів	Додатково обґрунтувати незначність власного використання

Джерело: сформовано автором на основі положень МСБО 40 та розробленої методики

Не можна приписувати МДО-ІН авторство тризначної логіки, принципів доказової релевантності чи методів підтримки професійного судження: вони мають самостійні теоретичні й прикладні аналоги [7; 8; 11; 14]. Предметна пропозиція полягає у їх інтеграції для обліку інвестиційної нерухомості з урахуванням спеціальних норм МСБО 40. Відповідно поняття нормативно-доказової одиниці слід трактувати як авторську операційну конструкцію, а не як універсальний новий логічний метод.

Головними обмеженнями є предметна прив'язка до профілю МСФЗ; необхідність окремої адаптації до НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість»; синтетичний характер демонстрацій; відсутність незалежного експертного погодження; невиміряна трудомісткість; залежність результату від компетентності користувача. Окремий ризик становить хибна нормативна декомпозиція: формально послідовний алгоритм не може виправити неправильно встановлені необхідні критерії. Тому перспективними є незалежна експертна оцінка, пілотна апробація та оцінювання міжекспертної узгодженості.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що методична складність бухгалтерського обліку інвестиційної нерухомості полягає не лише в інтерпретації нормативних положень, а й у встановленні фактичних обставин, від яких залежить обґрунтованість професійного судження. Наявність первинної документації сама по собі не забезпечує простежуваності облікового рішення, якщо не визначено, які саме нормативно значущі факти підтверджує відповідна інформація, наскільки вона є достатньою та як впливає на вибір між допустимими обліковими альтернативами.

Запропонована модель документально-доказового обґрунтування облікових рішень щодо інвестиційної нерухомості (МДО-ІН 2.2) спрямована на вирішення цієї проблеми шляхом інтеграції нормативної декомпозиції, оцінювання доказової інформації та контрольного документування професійного судження. Її методична особливість полягає у формуванні послідовного зв'язку між нормативною вимогою, необхідним фактом, станом його доказового підтвердження й аргументованим обліковим висновком. Використання нормативно-доказових одиниць, відповідної матриці, алгоритму аналізу альтернатив і карти КДО-ІН створює організаційні передумови для систематизації та перевірки аргументації прийнятих рішень без підміни професійного судження формалізованими процедурами.

Демонстраційне застосування моделі до умовних господарських ситуацій засвідчило її внутрішню методичну узгодженість під час обґрунтування дати перекласифікації, аналізу суперечливих доказів і встановлення недостатності інформації щодо нерухомості змішаного використання. Водночас отримані результати характеризують логіку функціонування запропонованого підходу, а не його емпірично доведену перевагу. Практична результативність МДО-ІН залежатиме від нормативної повноти матриці, якості вихідної інформації, компетентності виконавців та узгодженості контрольних процедур з обліковою політикою підприємства. Тому подальший розвиток дослідження доцільно пов'язати з незалежною експертною верифікацією, емпіричною апробацією впливу моделі на правильність і відтворюваність професійних суджень, а також адаптацією її нормативного профілю до вимог НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість».

Бібліографічний список:

1. Богуцька Л. Т. Інвестиційна нерухомість як об'єкт облікової політики підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка.* 2015. Вип. 1 (45), т. 2. С. 64–67. DOI: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/4231

2. Бондар М. І., Бондар Т. А. Відображення інвестиційної нерухомості в поточному обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 2. С. 9–11. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/893e7b9c-b56c-421c-92ab-9fa6b5cfdcef/download

3. Засадний Б. А., Михальська О. Л., Фещенко Є. А. The influence of professional judgment on the use of elements of the accounting method under the application of IFRS. *Technology Audit and Production Reserves*. 2022. Vol. 5, no. 4 (67). P. 16–21. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.267325

4. Іванченкова Л. В., Лагодієнко Н. В., Ужва А. М., Сєрова І. А. Теоретико-методичні аспекти обліку інвестиційної нерухомості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні наук*и. 2022. Т. 304, № 2 (1). С. 211–216. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-30

5. Новицький М. Облік інвестиційної нерухомості в контексті застосування міжнародних стандартів. *Український економічний часопис.* 2024. № 5. С. 95–99. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-17

6. Шеверя Я. В., Ганусич В. О. Методологічні засади організації обліку інвестиційної нерухомості: компаративний аналіз НП(С)БО 32 та IAS 40. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2026. № 1 (58). С. 29–38. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-4

7. Dowling C., Leech S. Audit support systems and decision aids: Current practice and opportunities for future research. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2007. Vol. 8, no. 2. P. 92–116. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2007.04.001

8. Hurtt R. K. Development of a Scale to Measure Professional Skepticism. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2010. Vol. 29, no. 1. P. 149–171. DOI: https://doi.org/10.2308/aud.2010.29.1.149

9. IFRS Foundation. IAS 40 Investment Property. IFRS Accounting Standards. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-40-investment-property/

10. IFRS Foundation. IFRS 13 Fair Value Measurement. IFRS Accounting Standards. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/

11. Mala R., Chand P. Impacts of Additional Guidance Provided on International Financial Reporting Standards on the Judgments of Accountants. *The International Journal of Accounting*. 2014. Vol. 49, no. 2. P. 263–288. DOI: https://doi.org/10.1016/j.intacc.2014.04.008

12. Olante M. E., Lassini U. Investment property: Fair value or cost model? Recent evidence from the application of IAS 40 in Europe. *Advances in Accounting.* 2022. Vol. 56. Article 100568. DOI: https://doi.org/10.1016/j.adiac.2021.100568

13. Quagli A., Avallone F. Fair Value or Cost Model? Drivers of Choice for IAS 40 in the Real Estate Industry. *European Accounting Review*. 2010. Vol. 19, no. 3. P. 461–493. DOI: https://doi.org/10.1080/09638180.2010.496547

14. Trotman K. T., Wright W. F. Triangulation of audit evidence in fraud risk assessments. *Accounting, Organizations and Society*. 2012. Vol. 37, no. 1. P. 41–53. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.11.003

References:

1. Bohutska, L. T. (2015). Investytsiina nerukhomist yak obiekt oblikovoi polityky pidpryiemstva [Investment property as an object of enterprise accounting policy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, 1(45), vol. 2, 64–67. [in Ukrainian].

2. Bondar, M. I., & Bondar, T. A. (2009). Vidobrazhennia investytsiinoi nerukhomosti v potochnomu obliku [Recognition of investment property in current accounting]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (2), 9–11. [in Ukrainian].

3. Zasadnyi, B., Mykhalska, O., & Feshchenko, Y. (2022). The influence of professional judgment on the use of elements of the accounting method under the application of IFRS. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(4(67)), 16–21. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.267325

4. Ivanchenkova, L. V., Lahodiienko, N. V., Uzhva, A. M., & Sierova, I. A. (2022). Teoretyko-metodychni aspekty obliku investytsiinoi nerukhomosti [Theoretical and methodological aspects of investment property accounting]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 304(2(1)), 211–216. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-30 [in Ukrainian].

5. Novytskyi, M. (2024). Oblik investytsiinoi nerukhomosti v konteksti zastosuvannia mizhnarodnykh standartiv [Investment property accounting in the context of international standards]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (5), 95–99. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-17 [in Ukrainian].

6. Sheveria, Y. V., & Hanusych, V. O. (2026). Metodolohichni zasady orhanizatsii obliku investytsiinoi nerukhomosti: komparatyvnyi analiz NP(S)BO 32 ta IAS 40 [Methodological foundations of investment property accounting: A comparative analysis of NAS 32 and IAS 40]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky),* 1(58), 29–38. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-4 [in Ukrainian].

7. Dowling, C., & Leech, S. (2007). Audit support systems and decision aids: Current practice and opportunities for future research. *International Journal of Accounting Information Systems,* 8(2), 92–116. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2007.04.001

8. Hurtt, R. K. (2010). Development of a scale to measure professional skepticism. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 29(1), 149–171. DOI: https://doi.org/10.2308/aud.2010.29.1.149

9. IFRS Foundation. (n.d.). IAS 40 Investment Property. Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-40-investment-property/

10. IFRS Foundation. (n.d.). IFRS 13 Fair Value Measurement. Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/

11. Mala, R., & Chand, P. (2014). Impacts of additional guidance provided on International Financial Reporting Standards on the judgments of accountants. *The International Journal of Accounting*, 49(2), 263–288. DOI: https://doi.org/10.1016/j.intacc.2014.04.008

12. Olante, M. E., & Lassini, U. (2022). Investment property: Fair value or cost model? Recent evidence from the application of IAS 40 in Europe. *Advances in Accounting*, 56, 100568. DOI: https://doi.org/10.1016/j.adiac.2021.100568

13. Quagli, A., & Avallone, F. (2010). Fair value or cost model? Drivers of choice for IAS 40 in the real estate industry. *European Accounting Review*, 19(3), 461–493. DOI: https://doi.org/10.1080/09638180.2010.496547

14. Trotman, K. T., & Wright, W. F. (2012). Triangulation of audit evidence in fraud risk assessments. *Accounting, Organizations and Society*, 37(1), 41–53. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.11.003

Дата надходження статті: 01.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 10.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 657.47:659.1
JEL M41, M31, H25
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-21

Онищенко В.Є.
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9301-2518
Viktoriya Onyshchenko
Ukrainian State University of Science and Technologies

БАГАТОВИМІРНА СИСТЕМА ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ВИТРАТ В ОБЛІКУ

MULTIDIMENSIONAL SYSTEM FOR IDENTIFYING DIGITAL MARKETING COSTS IN ACCOUNTING

Анотація. *Мета статті – розроблення багатовимірної системи ідентифікації цифрових маркетингових витрат, яка забезпечує узгоджене формування бухгалтерської, управлінської та податкової інформації без ототожнення їхніх функцій. Запропоновано модель із семи аналітичних вимірів (маркетинговий інструмент, модель оплати, об'єкт витрат, період очікуваного ефекту, бухгалтерський статус, податковий статус, центр відповідальності) та правила їх узгодження. Період очікуваного ефекту відокремлено від рішення про визнання активу. Розроблено таблицю рішень щодо бухгалтерського статусу типових цифрових маркетингових витрат і алгоритм визначення податкового статусу, що враховує статус покупця, тип контрагента та вид послуги. Модель придатна для формування облікової політики та налаштування аналітичних полів облікової системи без розширення плану рахунків.*

Ключові слова: *цифрові маркетингові витрати, класифікація витрат, аналітичний облік, управлінський облік, податковий статус.*

Abstract. Introduction. *The shift of marketing budgets towards digital channels has outpaced the development of accounting practice for such expenditure. A single digital marketing transaction simultaneously carries a channel, a pricing mechanism, a target object, an expected period of effect, an accounting treatment and a tax profile, which one-dimensional cost classifications cannot capture. The problem is sharpest for small businesses, where payments to non-resident platforms, fees to individual bloggers and software subscriptions fall under different tax rules depending on the VAT status of the buyer.* ***Purpose.*** *The article aims to develop a multidimensional system for identifying digital marketing costs that generates consistent financial, management and tax information without conflating these information circuits.* ***Methods.*** *The study uses analysis and synthesis of the literature, comparative analysis of accounting and tax regulation, structural-logical modelling, morphological analysis of admissible attribute combinations and a limited pilot test on the data of three enterprises.* ***Results.*** *A model of seven analytical dimensions is proposed: marketing instrument, pricing model, cost object, expected period of effect, accounting status, tax status and responsibility centre, supported by six coding rules and a morphological matrix of admissible combinations. The period of effect is separated from asset recognition, and a decision table covers the items for which capitalisation may arise: websites, owned content and cloud software configuration. The tax status is determined by an algorithm whose key variable is the buyer's VAT status; separate matrices cover VAT on services supplied by non-residents and settlements with individual contractors. A worked example shows that return on marketing investment calculated on revenue can be substantially overstated compared with a margin-based calculation.* ***Conclusion.*** *The author proposes to record these costs on a dedicated sub-account of account 93 with seven analytical attributes, to fix the coding rules in the accounting policy, to treat the period of effect as a planning attribute rather than a criterion for capitalisation, to flag operations requiring tax review and to calculate return on marketing investment on margin.*

Keywords: *digital marketing costs, cost classification, analytical accounting, management accounting, tax status.*

Постановка проблеми. Цифровізація маркетингової діяльності змінює структуру та механізми формування витрат підприємств. Традиційні інструменти просування доповнюються або замінюються цифровими каналами й технологіями: рекламою в пошукових системах і соціальних мережах, результативним маркетингом, контент-маркетингом, інфлюенсер-маркетингом, автоматизованими маркетинговими платформами, CRM-системами та іншими MarTech-рішеннями. Одночасно змінюються способи формування вартості таких послуг: застосовуються моделі CPC, CPM, CPA, CPL, підписна, фіксована та гібридна оплата.

Одна господарська операція в цифровому маркетингу характеризується одночасно видом інструменту, способом формування ціни, об'єктом просування, періодом очікуваного економічного ефекту, обліковим статусом, податковими характеристиками та центром відповідальності. Використання однієї класифікаційної ознаки не забезпечує деталізованої інформації для управління такими витратами.

Бухгалтерський, управлінський і податковий облік мають різні інформаційні цілі, тому їх механічне поєднання в межах однієї класифікації є недостатнім. Особливої уваги потребують операції з нерезидентами: їхні податкові наслідки залежать не лише від платформи чи способу оплати, а від змісту послуги, статусу постачальника, статусу покупця та місця постачання. Отже, актуальним є формування не просто розширеної кла-

© Онищенко В.Є., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

сифікації, а багатовимірної системи ідентифікації, яка забезпечує узгоджене формування облікової, управлінської та податкової інформації без ототожнення цих інформаційних контурів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи, релевантні проблемі, можна згрупувати у три напрями.

1. *Облікова організація маркетингових витрат.* Т.М. Банасько розглядає проблемні питання бухгалтерського обліку маркетингових витрат і напрями його вдосконалення [13]. Н.В. Гуріна та ін досліджують формування таких витрат, їх бухгалтерський і податковий облік [15]. О.О. Височан та ін. систематизують підходи до побудови аналітичних рахунків і виокремлюють маркетинговий, нормативний, диференційований та синтетичний підходи [14]. М.П. Попович поєднує методичні й організаційні аспекти, аналітичний і управлінський облік та внутрішню звітність [17]; О.Б. Пелех і Є.Ф. Остаповець аналізують витрати на маркетинг креативних проєктів [16]. Спільна риса цих праць – орієнтація на рахункову структуру та статтю витрат, тоді як цифрова специфіка залишається на периферії.

2. *Вимірювання результативності маркетингу*. Rust R. T. та співавтори обґрунтовують потребу пов'язувати маркетингові витрати зі створенням вартості [12]; Ambler T. показує, що вибір маркетингових показників потребує поєднання фінансових і нефінансових характеристик [6]; Morgan N. A. та ін. розглядають маркетингову підзвітність і зростання вимог до оцінювання результатів у цифровому середовищі [11]; Edeling A. виокремлює цифровий маркетинг та його вплив на фінансові результати [7]. Ці праці спираються на маркетингову, а не облікову логіку й не пропонують структури облікових даних, придатної для відображення операцій.

3. *Облік, орієнтований на клієнта та взаємодію маркетингу з управлінським обліком*. Foster G. і Gupta M. розглядають взаємозв'язок маркетингу, управління витратами та управлінського обліку [8]; Guilding C. і McManus L. аналізують практику обліку клієнтів [10]. Ці дослідження створюють підґрунтя для аналітики за об'єктами, але не охоплюють специфіки цифрових каналів. Goldfarb A. і Tucker C. показують, що цифрові технології знижують витрати на пошук, відстеження та верифікацію інформації [9], що пояснює зростання різноманітності моделей оплати.

У вітчизняній та зарубіжній літературі недостатньо розроблено облікову модель, яка дозволяла б ідентифікувати цифрову маркетингову операцію за каналом, моделлю формування вартості, об'єктом витрат, очікуваним періодом економічного ефекту, бухгалтерським і податковим статусом та центром відповідальності. Невирішена частина проблеми полягає у відсутності методології одночасного застосування класифікаційних ознак до однієї господарської операції: канал визначає витрати, але не пояснює як формується їх вартість; модель оплати характеризує механізм ціноутворення без бухгалтерського статусу; тривалість очікуваного ефекту не може бути критерієм капіталізації; податковий статус не слід ототожнювати з бухгалтерським; існуючі підходи недостатньо пов'язують класифікацію з архітектурою аналітичного обліку.

Метою статті є розроблення багатовимірної системи ідентифікації цифрових маркетингових витрат, яка забезпечує формування взаємопов'язаної інформації для бухгалтерського, управлінського та податкового обліку без ототожнення їх функцій і методів.

Завдання: визначити виміри ідентифікації та правила їх узгодження; обґрунтувати допустимі комбінації вимірів; розробити таблицю рішень щодо бухгалтерського статусу типових витрат; запропонувати алгоритм визначення податкового статусу; показати рахункову реалізацію та зв'язок із маркетинговими KPI; оцінити придатність моделі на пілотних даних.

Методи дослідження. Використано методи аналізу та синтезу (узагальнення підходів до класифікації витрат), порівняльного аналізу (визначення переваг і обмежень підходів), систематизації та групування (формування класифікаційних ознак), структурно-логічного моделювання (побудова системи ідентифікації), морфологічного аналізу (визначення допустимих комбінацій значень вимірів) та пілотної апробації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційна класифікація передбачає віднесення об'єкта до однієї групи за обраною ознакою. Для цифрових маркетингових витрат такий підхід обмежений, оскільки одна операція має одночасно кілька характеристик. Наприклад, витрата на рекламу в соціальній мережі може бути витратою на цифрову рекламу, витратою за моделлю CPC, витратою конкретної кампанії, певного продукту та центру відповідальності, операцією з нерезидентом і витратою з певним бухгалтерським статусом. Тому доцільно перейти від послідовного віднесення витрати до однієї групи до її багатовимірної ідентифікації.

Модель подано у вигляді кортежу атрибутів: $D = (I, M, O, E, A, T, R)$, де I – маркетинговий інструмент, M – модель оплати, O – об'єкт витрат, E – період очікуваного ефекту, A – бухгалтерський статус, T – податковий статус, R – центр відповідальності. Кортеж не означає, що кожна комбінація значень допустима або потребує окремого рахунка; він задає набір атрибутів, які мають бути визначені для кожної операції. Виміри не є взаємозамінними: кожен відповідає на окреме облікове чи управлінське питання (табл. 1).

Поняття, які використовуються для значень виміру 1, не є однорівневими. Наприклад, SMM є каналом, тоді як performance-маркетинг характеризує підхід до організації діяльності, орієнтований на вимірюваний результат. Тому їх доцільно використовувати як окремі аналітичні характеристики, а не взаємовиключні групи, і закріпити в довіднику інструментів єдину термінологію.

Виміри 1-3 і 7 є управлінськими й задаються незалежно, проте їх значення не є статистично незалежними. Наприклад, SEO майже завжди оплачується за фіксованою чи підписною моделлю, а performance-реклама – за результатом показів, кліків чи дій. Для підприємства доцільно затвердити перелік допустимих комбінацій; недопустима комбінація (наприклад, SEO + CPC) є сигналом помилки кодування.

Для перевірки практичної придатності моделі проведено обмежену апробацію на даних трьох підприємств (e-commerce, SaaS-провайдер, виробниче підприємство з активним цифровим маркетингом) за один звітний місяць 2025 р. Загальний обсяг цифрових

маркетингових витрат – 1,24 млн. грн. Допустимість комбінацій інструмента та моделі оплати із фактичним розподілом операцій пілоту подано в табл. 2.

Два кодувальники незалежно закодували всі операції за наступними правилами. Виміри 1-3 і 7 мають управлінську природу; їх заповнюють на підставі договору, брифу, медіаплану, і вони не визначають бухгалтерського чи податкового статусу. Виміри 5 і 6 визначаються окремо за критеріями табл. 3-6 та не виводяться автоматично з вимірів 1-4. Вимір 4 ніколи не є підставою для визнання активу. Якщо один первинний документ охоплює кілька об'єктів або каналів (наприклад, рахунок платформи за кількома кампаніями), витрату розподіляють пропорційно базі, затвердженій обліковою політикою (бюджети кампаній у рекламному кабінеті, кількість показів тощо).

Спрощення: віднесення всієї суми на об'єкт, частка якого перевищує 50 %, допускається, якщо відхилення не перевищує порогу суттєвості; у разі рівних часток застосовують розподіл порівну або пріоритетний об'єкт за брифом. Обов'язкові поля для кожної операції – виміри 1, 2, 5, 6 і 7; вимір 3 обов'язковий для кампаній з окремим бюджетом; вимір 4 – для операцій понад поріг суттєвості. Неоднозначні випадки фіксують ознакою «потребує перевірки» (для виміру 6) або «потребує судження» (для виміру 5); рішення заносять до реєстру суджень.

В результаті кодування частка збігів за інструментом становила 91 %, за моделлю оплати – 94 %, повний збіг обох ознак – 85 %; к Коена – 0,87 та 0,91 відповідно. Розбіжності (4 за інструментом і 3 за моделлю) стосувалися переважно меж між performance-рекламою та SMM. З 47 операцій 44 (94 %) припало на типові комбінації, 2 – на можливі, 1 – на нетипову (SEO + CPC), яка виявилася помилкою кодування. Нетипова комбінація є сигналом помилки кодування або підставою переглянути матрицю, що підтверджує роль табл. 2 як контрольного інструмента. Частка операцій з нерезидентами – 38 %. Найчастіші комбінації: Performance + CPC + кампанія (42 %); MarTech + підписна + підприємство загалом (18 %); інфлюенсер + фіксована + бренд (12 %). Виявлено 3 операції, що потребували податкової перевірки щодо місця постачання та статусу нерезидента. Розподілено відповідальність за перевищення бюджету по двох центрах відповідальності.

Обмеження апробації: невелика вибірка, відсутність довгострокового спостереження, ручне кодування частини вимірів. Але результати свідчать про принципову можливість реалізації моделі без суттєвого ускладнення синтетичного обліку, але не мають статистичної репрезентативності.

Розглянемо докладніше бухгалтерський вимір (табл. 3).

Для цифрових маркетингових витрат релевантні два питання: чи є витрата витратою періоду або вимагає іншого порядку визнання, і в якому періоді її визнавати. Щодо реклами базовий підхід МСБО 38 такий: витрати на рекламну та промоційну діяльність визнаються витратами, а передоплата може відображатися як актив до отримання відповідних товарів чи послуг [3]. Рекламна кампанія не створює ідентифікованого нематеріального ресурсу, контрольованого підприємством, тому тривалість її ефекту не є підставою для капіталізації. Питання про актив виникає не щодо реклами як такої, а щодо супутніх об'єктів: розроблення вебсайту (SIC-32 [4]), створення контенту, права на який належать підприємству [2], налаштування та кастомізації SaaS-рішень [5]. Для таких випадків запропоновано окремий порядок судження

Таблиця 1

Багатовимірна система ідентифікації цифрових маркетингових витрат

Вимір	Основне питання	Значення (приклади)	Призначення	Джерело даних / контроль
Маркетинговий інструмент (I)	На що витрачено?	Performance-реклама; SMM; контент-маркетинг; інфлюенсер-маркетинг; SEO; email- і месенджер-маркетинг; MarTech	Аналітика каналів	Договір, інвойс, звіт платформи
Модель оплати (M)	Як сформовано вартість?	CPC; CPM; CPA; CPL; підписна; фіксована або проєктна; гібридна	Бюджетування, план-факт, оцінка результатів	Договір, акт, інвойс
Об'єкт витрат (O)	Для кого / чого?	Підприємство або бренд; продукт; товарна група; клієнтський сегмент; кампанія; канал залучення; ринок; проєкт	Управлінський облік	Маркетинговий план, бриф
Період очікуваного ефекту (E)	Коли очікується результат?	Короткостроковий (до 3 міс.); середньостроковий (3-12 міс.); довгостроковий (понад 12 міс.); визначений строком договору	Планування та аналіз (не для капіталізації)	Модель атрибуції (за наявності), судження маркетолога
Бухгалтерський статус (A)	Як відображати?	Витрата періоду; аванс / витрати майбутніх періодів; потребує судження	Бухгалтерський облік	Первинні документи, судження бухгалтера
Податковий статус (T)	Які податкові характеристики?	Резидент / нерезидент; статус покупця; вид послуги; потребує перевірки	Податковий контроль	Договір, статус контрагента
Центр відповідальності (R)	Хто відповідає?	Маркетинговий або цифровий відділ; SMM-команда; продуктовий чи бренд-менеджер; агенція	Бюджетування та контроль	Оргструктура, бюджетна матриця

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Морфологічна матриця та фактичний розподіл операцій (n = 47)

Інструмент / модель	CPC	CPM	CPA/CPL	Підписна	Фіксована / проєктна	Гібридна
Performance-реклама	● 20	● 2	● 2	–	○ 1	○
SMM (ведення, таргет)	○	○	–	○	● 3	○
SEO	– 1	–	○	● 1	●	○
Контент-маркетинг	–	–	–	○ 1	● 1	○
Інфлюенсер-маркетинг	○	○	○	–	● 5	● 1
Email- і месенджер-маркетинг	–	○	○	● 1	○	○
MarTech (SaaS)	–	–	–	● 8	○	○

Умовні позначення: ● - типова комбінація; ○ - можлива; – - нетипова; число - кількість операцій, закодованих у відповідній клітинці.

Джерело: матриця – експертна оцінка автора; розподіл

Таблиця 3

Бухгалтерський статус типових цифрових маркетингових витрат

Тип витрати	Бухгалтерський статус	Коли потрібне судження	Опора
Платна реклама (CPC, CPM, CPA)	Витрата періоду (збут, рах. 93) у періоді отримання послуги	Рекламні кредити чи бонуси платформи; повернення коштів; розбіжність між рахунком і використаним бюджетом	МСБО 38, п. 69–70 [3]; НП(С)БО 16 [2]
Поповнення рекламного кабінету	Аванс виданий (рах. 371); витрата – при використанні бюджету	Залишок бюджету на кінець періоду; валютний аванс; строк дії коштів на платформі	НП(С)БО 16 [2]; облікова політика
SEO, SMM, регулярні послуги агенції	Витрата періоду, у якому послугу надано (за актом або рівномірно за період)	Оплата наперед за майбутні періоди (рах. 371 або 39)	НП(С)БО 16 [2]
Створення контенту (відео, тексти, фото)	Як правило, витрата періоду (збут)	Контент створено як довгостроковий об’єкт – оцінити критерії НМА	НП(С)БО 8 [2]; МСБО 38 [3]
Вебсайт	Залежить від стадії: планування й експлуатація – витрата; розроблення функціоналу – актив	Розподіл договору за стадіями; оцінка контролю та майбутніх вигід	SIC-32 [4]; НП(С)БО 8 [2]
SaaS-підписка	Послуга: витрата рівномірно за період; річна передоплата – аванс або витрати майбутніх періодів	Чи отримує підприємство контроль над програмним забезпеченням (рідко)	Рішення Комітету з тлумачень, 2019 [5]
Налаштування та кастомізація SaaS	За замовчуванням – витрата при отриманні послуги	Створюється окремий контрольований ресурс; зв’язок із підпискою	Рішення Комітету з тлумачень, 2021 [5]
Оплата інфлюенсеру	Витрата періоду публікації або надання послуги	Бартер: оцінка обміну; оплата послуг на майбутні періоди	НП(С)БО 16 [2]

Джерело: сформовано автором на основі [2-5]. Для підприємств, що застосовують національні положення, наведені підходи є орієнтиром; за відсутності прямих вимог рішення закріплюють в обліковій політиці.

Податковий статус не можна визначати за назвою платформи: належність постачальника до цифрової платформи не є достатньою підставою для визначення режиму оподаткування конкретної операції. Для малого бізнесу ключовою змінною є статус покупця. Алгоритм наведено в табл. 4.

Рекламні та електронні послуги нерезидента, місцем постачання яких є митна територія України, оподатковуються ПДВ у отримувача за правилами ст. 208 ПКУ [1]: отримувач нараховує ПДВ за основною ставкою; отримувач – платник ПДВ складає податкову накладну, яка підлягає реєстрації в ЄРПН і є підставою для податкового кредиту; отримувач – неплатник податкову накладну не складає, а подає розрахунок і сплачує податок (табл. 5). Спеціальний механізм ст. 208¹ ПКУ стосується випадку, коли нерезидент, зареєстрований в Україні платником ПДВ, надає електронні послуги особам, які не є платниками ПДВ, зокрема ФОП-неплатникам, – тоді ПДВ нараховує сам нерезидент [1]. Тому питання «чи зареєстрований нерезидент за ст. 208¹» є другорядним порівняно зі статусом покупця.

Окрему групу становлять виплати виконавцям-інфлюенсерам і авторам контенту (табл. 6). Тут податковий статус залежить насамперед від статусу виконавця; бартерні розрахунки продукцією мають податкові наслідки для обох сторін, тому в аналітиці доцільно виділяти ознаку «бартер».

Для платників податку на прибуток витрати враховуються через фінансовий результат до оподаткування з коригуваннями (ст. 138-140 ПКУ) [1]; ключова вимога – документальне підтвердження зв’язку витрати з господарською діяльністю. Для платників єдиного податку, база яких формується за доходом, склад витрат не впливає на суму єдиного податку; податковий вимір зводиться до ПДВ, ПДФО й ЄСВ у розрахунках із фізичними особами та ризиків платежів нерезидентам. Такий підхід відокремлює первинну

Таблиця 4

Алгоритм визначення податкового статусу

Крок	Питання	Результат/дія
1	Контрагент - резидент чи нерезидент? Тип: юридична особа, ФОП, фізична особа	Визначає набір податків і документів (табл. 5-6)
2	Покупець -платник ПДВ? Яка система оподаткування?	Визначає наявність податкового кредиту та вид документа
3	Вид послуги (рекламна, електронна, інша) і місце постачання (п. 186.3, 186.3[1] ПКУ) [1]	Якщо місце постачання - Україна, для нерезидента застосовують ст. 208 ПКУ [1]
4	Для нерезидента: чи зареєстрований за ст. 208[1] і чи покупець – неплатник; чи є постійне представництво; чи не виникає обов'язок утримання податку з доходів нерезидента (п. 141.4 ПКУ) та пільги за конвенцією [1]	Визначає, хто нараховує ПДВ і чи виникає податок із доходів нерезидента
5	Чи є повний комплект документів (договір, інвойс, акт, звіт кабінету, платіжний документ)?	Підтвердження зв'язку з господарською діяльністю
6	Чи є невизначеність (агентська схема, змішаний договір, відсутній статус контрагента)?	Ознака «потребує перевірки»; операція передається на перевірку

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Таблиця 5

ПДВ при придбанні рекламних та електронних послуг нерезидента

Статус покупця	Хто нараховує ПДВ	Документ	Облікові наслідки
Платник ПДВ (юридична особа, ФОП)	Отримувач (ст. 208 ПКУ) [1]	Податкова накладна, складена отримувачем, із реєстрацією в ЄРПН	Податкові зобов'язання та податковий кредит; витрата без ПДВ
Неплатник ПДВ; постачальник не зареєстрований за ст. 208[1] [1]	Отримувач	Розрахунок (податкова накладна не складається)	ПДВ сплачується до бюджету та збільшує витрати
Неплатник ПДВ (зокрема ФОП); постачальник зареєстрований платником ПДВ за ст. 208[1] [1]	Нерезидент (ПДВ у рахунку)	Рахунок (інвойс) із ПДВ	Витрата з урахуванням ПДВ; перевірити реєстрацію постачальника

Примітка. Застосування ст. 208[1] до неплатників - юридичних осіб потребує перевірки за чинною редакцією ПКУ

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Таблиця 6

Податкові особливості розрахунків з виконавцями

Статус виконавця	Документи	Податкові особливості	Ризики
ФОП на єдиному податку	Договір, акт, рахунок, платіжний документ	Податки замовник не утримує; ПДВ – лише якщо виконавець зареєстрований платником	Перевірка статусу, групи та виду діяльності
ФОП на загальній системі	Договір, акт; податкова накладна – якщо платник ПДВ	Податки сплачує виконавець	Перевірка статусу платника ПДВ
Фізична особа без статусу ФОП	Цивільно-правовий договір, акт	Замовник – податковий агент: утримує ПДФО та військовий збір, нараховує ЄСВ, подає звітність	Перекваліфікація відносин; помилки у звітності
Нерезидент (блогер, закордонна агенція)	Договір або оферта, інвойс, акт	ПДВ – за ст. 208 (за місця постачання в Україні); перевірити утримання податку з доходів нерезидента та конвенцію	Постійне представництво; підтвердження резидентства
Агенція-резидент	Договір, акт, податкова накладна	Статус агента чи реселера визначає, хто є постачальником і яка база ПДВ	Агентська схема; змішаний договір

Джерело: сформовано автором на основі [1]

ідентифікацію операції від юридичної кваліфікації її податкових наслідків і зменшує ризик віднесення всіх операцій із цифровими платформами до однієї групи.

Запропонована модель не вимагає окремого рахунка для кожної комбінації значень. Синтетичною основою є рахунок 93 «Витрати на збут» із субрахунком 931 «Цифрові маркетингові витрати», а виміри реалізуються як аналітичні поля. Оскільки в типових облікових програмах кількість аналітичних вимірів на рахунку обмежена (у частині конфігурацій – трьома), виміри 1-4 і 7 доцільно зберігати як реквізити первинного документа або довідників, а в аналітиці рахунка виносити ті, за якими потрібне оборотно-сальдове зведення (канал, об'єкт, центр відповідальності).

Типова послідовність відображення для нерезидентної рекламної платформи з попередньою оплатою:

1. Дт 371 – Кт 312: Поповнення рекламного кабінету.
2. Дт 931 – Кт 632: Визнання витрати за використаним бюджетом.
3. Дт 632 – Кт 371: Залік авансу.
4. ПДВ – залежно від статусу покупця, якщо платник ПДВ – нарахування податкового кредиту

(рах. 641, 644) на підставі зареєстрованої податкової накладної.

Оскільки валютний аванс є немонетарною статтею, витрату зазвичай визнають за курсом на дату здійснення авансу; курсові різниці виникають за розрахунками, що залишаються непогашеними на дату балансу (рах. 714, 945).

Наведемо приклад ідентифікації операцій (табл. 7). Підприємство – платник ПДВ протягом місяця здійснило чотири операції (суми без ПДВ): реклама через цифрову платформу за моделлю CPC – 180 тис. грн; послуги інфлюенсера за фіксованою оплатою – 65 тис. грн; підписка на маркетинговий SaaS-сервіс – 42 тис. грн; створення відео- і текстового контенту – 95 тис. грн.

За місяць кампанія принесла 1 200 лідів: CPL = 180 000 / 1 200 = 150 грн. За конверсії «лід – клієнт» 8 % залучено 96 клієнтів, тому CAC (за рекламним бюджетом) = 180 000 / 96 = 1 875 грн. Дохід від залучених клієнтів – 420 тис. грн (без ПДВ). ROMI, розрахований від виручки, становить (420 – 180) / 180 ≈ 133 %, але такий показник завищує результат, оскільки не враховує собівартість. Якщо валова маржа становить 40%, маржинальний дохід – 168 тис. грн, а ROMI = (168 – 180) / 180 ≈ –6,7 %, тобто кампанія збиткова. Облікова система має зберігати не лише витрати, а й маржу за тим самим об'єктом (кампанія, продукт). Повна вартість залучення має враховувати також комісію агенції та інші витрати каналу, які ідентифікуються тим самим набором вимірів. Контроль повноти забезпечується звіркою: сума операцій за вимірами має збігатися з оборотом за рах. 931, а той – із даними рекламних кабінетів та рахунків.

Новизна дослідження полягає не в багатовимірності аналітики, а в її змістовному наповненні та правилах застосування для цифрових маркетингових витрат:

– модель оплати відокремлено від економічної природи витрати;

– період очікуваного ефекту відокремлено від рішення про визнання активу; розроблено таблицю рішень, яка вказує реальні випадки, де питання про актив виникає (вебсайт, контент, SaaS);

– податковий статус сформовано, як окремий інформаційний контур, у якому ключовими змінними є статус покупця, тип контрагента та вид послуги;

– запропоновано правила узгодженості та кодування, зокрема розподіл спільних витрат між об'єктами;

– багатовимірність реалізується через аналітичні ознаки, а не через розширення плану рахунків.

Практична значущість полягає у можливості використання моделі при формуванні облікової політики, робочого плану рахунків, управлінського обліку та налаштуванні аналітичних полів в облікових системах. Склад вимірів визначається масштабом і специфікою підприємства. За інтеграції облікової системи з CRM і рекламними платформами можливе автоматизоване формування звітності про маркетингові витрати.

Висновки.

1. Одновимірна класифікація цифрових маркетингових витрат за каналом чи функціональним призначенням не забезпечує достатньої деталізації для бухгалтерського, управлінського й податкового обліку.

2. Запропоновано систему ідентифікації з семи вимірів, правилами узгодженості та кодування (R1-R6) і морфологічною матрицею допустимих комбінацій, адаптовану до українського законодавства.

3. Період очікуваного ефекту свідомо відокремлено від бухгалтерського статусу: тривалий ефект сам по собі не є підставою для капіталізації. Питання про актив доцільно розглядати щодо вебсайтів, контенту та налаштування SaaS-рішень за окремою таблицею рішень.

4. Аналітичний облік доцільно будувати на поєднанні синтетичного рахунка 93/931 та незалежних аналітичних вимірів, уникаючи надмірного дроблення плану рахунків.

5. Податковий статус формується окремо; для його визначення запропоновано алгоритм, у якому ключовою змінною є статус покупця, та матриці для ПДВ і розрахунків з виконавцями. Для неоднозначних випадків передбачено ознаку «потребує перевірки».

6. Система створює основу для поєднання бухгалтерських даних із маркетинговими KPI (CPL, CAC, ROMI), контролю повноти та виявлення операцій з нерезидентами, що потребують податкової перевірки; показник ROMI доцільно розраховувати від маржі, а не від виручки.

7. Практична цінність моделі залежить від якості первинних даних, наявності моделі атрибуції та дисципліни заповнення полів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку на ширшій вибірці, формалізацію правил для найбільш суб'єктивних вимірів і автоматизоване заповнення полів із рекламних кабінетів.

Таблиця 7

Ідентифікація місячних операцій

Операція	Сума, тис. грн	Інструмент /модель	Об'єкт; центр відповідальності	Період ефекту	Статуси: бухгалтерський / податковий
Реклама Meta Ads	180	Performance / CPC	Кампанія «Осінній розпродаж», продукт А; цифровий відділ	Коротко-строковий	Витрата періоду / нерезидент, рекламна послуга, ПДВ за ст. 208 [1]
Інфлюенсер	65	Інфлюенсер-маркетинг / фіксована	Бренд А; бренд-менеджер	Середньо-строковий	Витрата періоду публікації / залежить від статусу виконавця
SaaS-підписка	42	MarTech / підписна	Маркетингова система; цифровий відділ	За строком підписки	Витрата рівномірно за строком / за табл. 4–5
Контент	95	Контент-маркетинг / фіксована	Продукт А; контент-команда	Середньо-строковий	Витрата періоду / ПДВ за податковою накладною

Джерело: сформовано автором

Бібліографічний список:

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
2. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері. НП(с)БО. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1
3. International Accounting Standards Board. IAS 38 Intangible Assets. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/
4. Нематеріальні активи: витрати на сторінку в Інтернеті. Тлумачення ПКТ 32. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_030#Text
5. IFRS Interpretations Committee. Customer's Right to Receive Access to the Supplier's Software Hosted on the Cloud (IAS 38). March 2019. URL: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2019/march/ifric/ap7-ias-38-cloud-computing.pdf
6. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*. 2004. Vol. 20, No. 3–4. P. 475–498. DOI: https://doi.org/10.1362/026725704323080506 .
7. Edeling A., Srinivasan S., Hanssens D. M. The marketing-finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*. 2021. Vol. 38, No. 4. P. 857–876. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.005 .
8. Foster G., Gupta M. Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research*. 1994. Vol. 6. P. 43-77 https://www.proquest.com/scholarly-journals/marketing-cost-management-accounting/docview/210236427/se-2 (дата звернення: 28.09.2026).
9. Goldfarb A., Tucker C. Digital Economics. *Journal of Economic Literature*. 2019. Vol. 57, No. 1. P. 3-43. DOI: https://doi.org/10.1257/jel.20171452.
10. Guilding C., McManus L. The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*. 2002. Vol. 27, N 1-2, 45-59. DOI: https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00030-7 .
11. Morgan N. A., Jayachandran S. Marketing performance assessment and accountability. *International Journal of Research in Marketing*. 2022. Vol. 39, №2. P. 462-481. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.008 .
12. Rust R. T., Ambler T. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721 .
13. Банасько Т. М. Проблемні питання бухгалтерського обліку маркетингових витрат. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. 12. С. 239–242. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000711017 (дата звернення: 28.09.2026).
14. Височан О. О., Водяний Т. Б. Облік маркетингових витрат підприємства. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 28-34. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-5 .
15. Гуріна Н. В., Томша А. О. Формування маркетингових витрат на підприємстві: бухгалтерський та податковий облік. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-38 .
16. Пелех О. Б., Остаповець Є. Ф. Облік і аудит витрат на маркетинг креативних проєктів. *Економічний простір*. 2026. № 216. С. 456–462. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.456-462 .
17. Попович М. П. Система обліку маркетингових витрат: методичні та організаційні аспекти. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-22.

References:

1. Podatkovyi kodeks Ukrainy (2010). Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI (zi zminamy) [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine of December 2, 2010 No. 2755-VI]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
2. Normatyvno-pravove zabezpechennia bukhhalterskoho obliku v pidpryiemnytskii sferi. NP(s)BO [Regulatory and legal framework of accounting in the business sphere. National Accounting Standards]. Available at: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1
3. International Accounting Standards Board IAS 38 Intangible Assets. Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/ (accessed September 28, 2026).
4. Nematerialni aktyvy: vytraty na storinku v Interneti. Tlumachennia PKT 32 [Intangible assets: web site costs. Interpretation SIC-32]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_030#Text (
5. IFRS Interpretations Committee (2019) Customer's Right to Receive Access to the Supplier's Software Hosted on the Cloud (IAS 38). March 2019. Available at: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2019/march/ifric/ap7-ias-38-cloud-computing.pdf
6. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. (2004) Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, vol. 20, no. 3–4, pp. 475–498. DOI: https://doi.org/10.1362/026725704323080506.
7. Edeling A., Srinivasan S., Hanssens D. M. (2021) The marketing-finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 38, no. 4, pp. 857–876. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.005.
8. Foster G., Gupta M. (1994) Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 6, pp. 43–77. Available at: https://www.proquest.com/scholarly-journals/marketing-cost-management-accounting/docview/210236427/se-2 (accessed September 28, 2026).
9. Goldfarb A., Tucker C. (2019) Digital Economics. *Journal of Economic Literature*, vol. 57, no. 1, pp. 3–43. DOI: https://doi.org/10.1257/jel.20171452.
10. Guilding C., McManus L. (2002) The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, no. 1–2, pp. 45–59. DOI: https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00030-7.
11. Morgan N. A., Jayachandran S. (2022) Marketing performance assessment and accountability. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 39, no. 2, pp. 462–481. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.008 .
12. Rust R. T., Ambler T. (2004) Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 4, pp. 76–89. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721.

13. Banasko T. M. (2015) Problemni pytannia bukhhalterskoho obliku marketynhovykh vytrat [Problematic issues of accounting for marketing costs]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, no. 12, pp. 239-242. Available at: https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000711017

14. Vysochan O. O., Vodianyi T. B. (2024) Oblik marketynhovykh vytrat pidpryiemstva [Accounting for enterprise marketing costs]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 5, pp. 28–34. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-5.

15. Hurina N. V., Tomsha A. O. (2021) Formuvannia marketynhovykh vytrat na pidpryiemstvi: bukhhalterskyi ta podatkovyi oblik [Formation of marketing costs at an enterprise: accounting and tax accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 24. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-38 .

16. Pelekh O. B., Ostapovets Ye. F. (2026) Oblik i audyt vytrat na marketynh kreatyvnykh proiektiv [Accounting and audit of marketing costs of creative projects]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 216, pp. 456–462. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.456-462.

17. Popovych M. P. (2025) Systema obliku marketynhovykh vytrat: metodychni ta orhanizatsiini aspekty [Marketing cost accounting system: methodological and organizational aspects]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, no. 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-22.

Дата надходження статті: 07.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 339.9
JEL G21, O33, L21
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-22

Пащенко Т.А.
доктор філософії,
Ужгородський університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8101-1364
Taras Pashchenko
Uzhhorod University

Король М.М.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Ужгородський університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4031-0858
Maryna Korol
Uzhhorod University

Палінчак М.М.
доктор політичних наук, професор,
професор кафедри міжнародної політики,
Ужгородський університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9990-5314
Mykola Palinchak
Uzhhorod University

НЕОБАНКИ ТА ТРАДИЦІЙНІ БАНКІВСЬКІ УСТАНОВИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

NEOBANKS AND TRADITIONAL BANKING INSTITUTIONS: COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS MODELS.

Анотація. *У статті досліджується економічна сутність необанків, як нового типу банківської бізнес-моделі. Визначено, що не існує загальноприйнятого визначення цього поняття. Зазначено, що необанки функціонують за двома базовими моделями – повнофункціональною (чартерною) моделлю та моделлю провайдера цифрового клієнтського інтерфейсу, які різняться наявністю банківської ліцензії. З'ясовано відмінність понять «необанк» та «цифровий банк» за критерієм регуляторного статусу та повноти продуктової пропозиції. Констатовано, що конкурентні переваги необанків формуються за рахунок нижчих операційних витрат, цілодобової доступності сервісів та орієнтації на вузькі клієнтські сегменти. Зроблено висновок, що чинниками сталого розвитку необанків залишатимуться регуляторне середовище, кібербезпека та здатність досягати стійкої прибутковості.*

Ключові слова: *банк, необанк, цифровий банк, бізнес-модель банку, банківська ліцензія, фінтех, банкінг як послуга (BaaS), цифровізація фінансових послуг, міжнародні економічні відносини.*

Abstract. Introduction. *Over the past decade the digitalisation of financial services has reshaped the competitive landscape of the banking industry, giving rise to a new category of market participants commonly referred to as neobanks. These entities provide banking products exclusively through mobile applications and web platforms, operate without a network of physical branches, and have moved beyond the stage of experimental start-ups to serve substantial customer bases in developed and emerging markets alike. Economic scholarship, however, has not yet produced a commonly accepted definition of the phenomenon or a consistent framework for its classification, while related notions such as challenger bank, digital bank and financial technology company circulate in parallel and are frequently used interchangeably despite denoting institutions with different legal capacities and different scopes of permitted operations.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to reveal the economic nature of neobanks as a distinct type of banking business model and to carry out a comparative analysis of their business models and the operating models of traditional banking institutions in the global market of financial services.* ***Methods.*** *The study is based on an interdisciplinary approach that combines the theory of financial intermediation, the concept of business models and the institutional analysis of banking regulation. The methodological toolkit includes scientific abstraction, comparison, systematisation, typology, logical generalisation and content analysis of recent academic publications and analytical reports of international consultancies.* ***Results.*** *It is established that the boundary between the two types of institutions is determined not so much by technological attributes as by licensing status, since digital service channels have become standard features of both groups of market participants. Neobanks are shown to operate through two fundamentally different configurations: the full-service model, under which the entity independently attracts deposits and issues payment instruments, and the model of a digital customer interface provider, under which services are delivered on the basis of a partner bank licence. The notions of neobank and digital bank are delimited by the criteria of regulatory status and completeness of the product offering. A comparison across transac-*

© Пащенко Т.А., Король М.М., Палінчак М.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

tion and communication channels, cost structure, product range, strategic focus, customer acquisition strategy and capacity for organisational adaptation demonstrates that the competitive advantages of neobanks derive from lower operating costs, round-the-clock availability of services and an orientation towards narrow customer segments, whereas traditional banks retain the advantages of scale, a complete product portfolio and established customer trust. ***Conclusion.*** *The regulatory environment simultaneously stimulates and constrains the new model. The Ukrainian case illustrates this dependence: in the absence of a statutory definition of a neobank, national projects are implemented exclusively through the digital provider configuration, which limits their autonomy yet secures access to regulated infrastructure. The sustainable development of neobanks will further depend on their compliance with regulatory and cybersecurity requirements and on their ability to achieve stable profitability.*

Keywords: *bank, neobank, digital bank, banking business model, banking licence, fintech, banking-as-a-service (BaaS), digitalisation of financial services, international economic relations.*

Постановка проблеми. Упродовж тривалого часу традиційні банківські установи посідали домінантні позиції на фінансових ринках, в той час як коло потенційних конкурентів залишалося достатньо обмеженим через високі бар'єри входження у фінансову галузь. Останні роки засвідчили вразливість світової економіки до низки безпрецедентних потрясінь, серед яких варто назвати COVID-19, повномасштабна російсько-українська війна, енергетична криза. Разом із цим стрімка технологічна трансформація та цифровізація фінансових послуг зумовили появу на фінансовому ринку нових учасників. Продукти та послуги, які побудовані на інноваційних технологіях, дедалі частіше стають доступними кінцевим споживачам, як наслідок, змінюється і сама поведінка банків, зокрема у частині зручності в обслуговуванні, прозорості, ціноутворення. Трансформація споживчої поведінки та клієнтських очікувань зумовила перегляд бізнес-моделей та операційних моделей банківських установ. Нові ж конкуренти становлять відчутну загрозу традиційній банківській моделі й розглядаються як істотний чинник дестабілізації фінансової галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові засади функціонування необанків сформовано у працях зарубіжних та вітчизняних дослідників. Так, T. Bradford [1] розмежовує категорії «банк», «банк-челенджер» та «необанк» за критерієм наявності чартеру, обґрунтувавши, що необанк є фінтех-компанією, яка надає послуги на основі співпраці з ліцензованим банком. Z. Temelkov [2] порівнював традиційну банківську модель з моделями цифрових банків і необанків, а також визначив чинники їх сталого розвитку. T. Jagrič та A. Amon [3] дослідили ключові передумови виникнення необанків. Серед вітчизняних науковців проблематикою займалися С. Теслюк, Н. Матвійчук, О. Деркач та Н. Корх [4], які проаналізували сутність необанків та перспективи їх розвитку в Україні, а також О. Еркес, О. Калий та М. Гордієнко [5], які оцінили потенціал цифрового розвитку вітчизняних банків, тоді як Н. Сейгебаєва, В. Гончарова та В. Діброва [6] окреслили перспективи розвитку необанкінгу в Україні. Разом із зазначеним вище, недостатньо дослідженим залишається систематизоване порівняння організаційно-економічних моделей необанків і класичних банківських установ за сукупністю параметрів функціонування.

Метою статті є розкриття економічної сутності необанків, здійснення порівняльного аналізу їх бізнес-моделей і моделей функціонування традиційних банківських установ на світовому ринку фінансових послуг.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує положення теорії фінансового посередництва, концепцію бізнес-моделей та інституційний аналіз банківського регулювання. У роботі використано методи наукової абстракції та логічного узагальнення – для розкриття економічної сутності необанків за відсутності усталеного визначення цього поняття; порівняльного аналізу та систематизації – для зіставлення бізнес-моделей необанків і традиційних банківських установ за сукупністю параметрів функціонування (канали здійснення операцій і комунікацій, структура витрат, продуктова пропозиція, стратегічний фокус, механізми залучення клієнтської бази, здатність до організаційної адаптації. Табличний метод використано для наочного представлення результатів порівняння, а інституційно-функціональний підхід – для оцінювання впливу регуляторного середовища на вибір бізнес-моделі, що проілюстровано на прикладі українського ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. З подоланням розриву в цифрових компетентностях банківські установи стикаються з поколіневою трансформацією робочої сили. За наявним оцінками, 72 % покоління Z надають пріоритет кар'єрному зростанню, а не рівню оплати праці, що спонукає банки до перегляду структури посад, механізмів професійного навчання та стратегій просування персоналу. Очевидно, аби задовольнити такі очікування потрібно сформувати таку пропозицію для працівників, яка буде побудована на гнучкості, цілеспрямованості та безперервному розвитку компетентностей [7]. Зазначені кадрові виклики безпосередньо пов'язані з відмінностями в бізнес-моделях: необанки, які від початку формувалися як технологічні компанії, мають структурну перевагу в залученні фахівців із цифровими компетентностями, тоді як традиційні банки змушені перебудовувати усталені організаційні практики.

У науковій літературі виникнення необанків пояснюють симбіозом зовнішніх і внутрішніх чинників – насамперед прискореним розвитком цифрових технологій та трансформації споживчої поведінки, які разом зумовили формування нових бізнес-моделей у фінансовій сфері [8]. Як виявилося, реакція традиційних банків на появу необанків була неоднорідною: одні фінансові установи обрали взаємовигідну співпрацю, інші створили власні цифрові проєкти, ще інші вдалися до прямої конкуренції. Банківські установи, що обрали модуль співпраці, відкривають необанкам доступ до власних систем та інфраструктури – або через платформу «банкінг як послуга» (BaaS), або шляхом прямої інтеграції. Механізм BaaS поєднує банк і необанк за посередництва інтерфейсу прикладного програмування, завдяки чому необанк має змогу формувати власні фінансові пропозиції на базі регульованої інфраструктури партнера. У межах такої платформи можуть

бути задіяні три суб'єкти: необанк, банк як надавач доступу до власної системи чи інфраструктури, а також фінтех-компанія [1].

Варто зауважити, що поняття «фінансові технології (FinTech), «банк-челенджер» і «необанк» дедалі частіше вживаються в контексті цифровізації сектору фінансових послуг як суміжні. Розвиток фінансових технологій зумовив істотні зміни у способах надання фінансових послуг [2].

Необанки належать до порівняно нових явищ фінансового ринку, чим зумовлена наявність істотної прогалини в дослідженні їх природи, бізнес-моделі та ідентифікаційних ознак. Попри це, у науковому середовищі наявний певний консенсус щодо трактування необанків як фінансових установ, бізнес-модель яких передбачає створення й надання банківських продуктів і послуг на основі технологічних інновацій.

Необанки визначають як фінансові установи, що функціонують виключно в онлайн-середовищі, переважно через мобільні застосунки і можуть не мати банківської ліцензії, володіючи лише ліцензією на випуск електронних грошей. Окремі дослідники розглядають необанки як підкатегорію банків-челенджерів на тій підставі, що вони діють винятково у цифровому середовищі [9]. Така бізнес-модель не передбачає мережі фізичних відділень і спирається на технологічні рішення задля забезпечення зручнішого, результативнішого та прибутковішого банківського обслуговування порівняно з традиційною моделлю [10]. Водночас таке трактування узгоджується не з усіма наявними підходами: за критерієм наявності чартеру банк-челенджер є ліцензованою установою, тоді як необанк може не мати такого статусу, що унеможливлює віднесення другого до підкатегорії першого.

Зі зростанням готовності споживачів керувати різними аспектами повсякденного життя в онлайн-середовищі ідея повністю цифрового банку набуває дедалі більшої привабливості. Варто зауважити про піонерів необанківського ринку – Simple та Moven у США, Monzo та Revolut у Великобританії, діяльність яких сформувала підґрунтя для швидкого поширення нової банківської моделі [11].

У наукових джерелах виокремлюють два типи бізнес-моделей, за якими функціонують необанки: повнофункціональну (модель чартерного банку) та модель провайдера цифрового клієнтського інтерфейсу. Необанки, що реалізують повнофункціональну модель, мають право самостійно залучати депозити клієнтів та емітувати власні дебетові та кредитні картки, а також відповідають за здійснення фронт- і бекенд-операцій. Набуття такого статусу зумовлює необхідність відповідати суворим регуляторним вимогам, аналогічним до тих, що встановлені для традиційних банківських установ. Натомість необанки, які не мають ліцензії провадять діяльність у партнерстві з традиційними банками. За такої моделі необанк забезпечує цифровий клієнтський інтерфейс, тоді як залучення депозитів та емісія платіжних карток здійснюється банком-партнером [12].

Значна частина дослідників визначає технологічні інновації ключовою рисою необанків [3; 13], зазначаючи при цьому, що штучний інтелект, машинне навчання та технологія блокчейн становлять невід'ємну складову їх операційної структури. Не пов'язаність із фізичною інфраструктурою дає змогу необанкам долати географічні бар'єри та охоплювати послугами населення регіонів із нерозвиненою банківською мережею, що узгоджується з цілями сталого розвитку в частині фінансової інклюзії.

Уникаючи витрат на утримання мережі відділень, необанки можуть пропонувати нижчі комісії за власними продуктами та демонструвати кращі показники прибутковості за ощадними й кредитними рахунками [14]. Більшість із них орієнтовані на клієнтів з різних країн, забезпечуючи можливість керувати фінансами за межами країни походження без потреби у фізичній присутності. Мультивалютні рахунки та сервіси, адаптовані до потреб клієнтів, належать до типових рис цієї моделі [15]. Таким чином, виникнення необанків стало істотним зрушенням у фінансовому секторі, змінивши спосіб доступу споживачів до власних коштів та управління ними, однак це питання поки залишається недостатньо дослідженим з погляду аналізу споживчих настроїв [14].

В таблиці 1 систематизовано ключові характеристики бізнес-моделей необанків і традиційних банків за такими критеріями: канали здійснення операцій і комунікацій з клієнтами, структура витрат, продуктова пропозиція, механізми залучення клієнтської бази та принципи організації внутрішніх процесів. Таке зіставлення дало можливість ідентифікувати як засадничі розбіжності, так і точки дотику між зазначеними типами банківських установ, і як наслідок – окреслення ймовірних траєкторій їх подальшої еволюції. Показовою в цьому контексті видається перспектива поступової конвергенції обох моделей до універсального типу фінансового посередника, параметри функціонування якого визначатимуться передусім глибиною імплементації фінтех-рішень, а не інституційним походженням самого банку.

Т. Бредфорд [1] звертає увагу на те, що необанки не можуть беззастережно класифікуватися як повноцінні банківські установи, позаяк далеко не всі з них наділені статусом фінансової установи. Функціонування таких структур відбувається або на засадах партнерства з ліцензованим банком чи фінтех-компанією, або на підставі власної ліцензії, отриманої від уповноваженого регуляторного органу за умови відповідності встановленим вимогам [17]. Отже, юридичні особи, що позиціонуються як необанки, провадять діяльність у межах однієї з двох базових моделей, розмежувальним критерієм між якими є наявність чи відсутність банківської ліцензії. На цій підставі доцільно виокремлювати повнофункціональні необанки та необанки, які орієнтовані переважно на клієнтське обслуговування.

Поняття «цифровий банк» і «необанк», попри спільність засадничих ознак – мобільно-орієнтованого підходу до взаємодії з клієнтом та домінування цифрових операційних моделей не є тотожними, хоча в науковому обігу вони нерідко вживаються як взаємозамінні. Цифровий банк здебільшого постає як дочірня структура відомого й підпорядкованого регулятору учасника банківського ринку, що провадить діяльність винятково в онлайн-форматі.

Необанк натомість функціонує суто в цифровому середовищі – без мережі фізичних відділень, і може діяти як самостійно, так і на партнерських засадах із традиційними банками, що забезпечує йому спро-

Таблиця 1

Порівняння необанків та традиційних банківських моделей

Характеристика	Необанки	Традиційні банки
Канали операцій	Виключно через цифрові платформи, використовуючи смартфони, смарт-годинники та комп'ютери	Переважно фізичні відділення, менша кількість цифрових платформ
Канали комунікації	Переважно через повідомлення та чат-боти на цифрових платформах, рідше – через електронну пошту або телефон	Переважно через фізичний контакт у відділенні банку або телефоном, рідше – через електронну пошту або цифрові повідомлення
Структура витрат	Менші операційні витрати завдяки відсутності фізичних відділень та банкоматів	Вищі операційні витрати через утримання мережі фізичних відділень та банкоматів
Продукти та послуги	Нові та інноваційні страхові й інші інвестиційні продукти, як подорожі, спорт, смарт-страхування, криптотрейдинг, інвестиції в екологічні підприємства тощо	Традиційні банківські продукти й послуги зі стандартними страховими та інвестиційними продуктами, які займають меншу частку в загальному обсязі бізнесу
Стратегічний фокус	Орієнтація на конкретних клієнтів, зокрема на малі ніші або сегменти ринку. Багато необанків спеціалізуються на обслуговуванні молоді, малих та середніх підприємств, представників різних етнічних груп, гендерних або релігійних категорій	Менш специфічна, більше орієнтована на домогосподарства та підприємства
Стратегія залучення	Залучає клієнтів через онлайн-форуми, взаємодію в соціальних мережах та реферальні програми для маркетингу «з уст в уста»	Використовує програми лояльності для утримання клієнтів, хоча й менш інноваційні
Години роботи	Необмежено, сервіси доступні 24/7	Обмежено робочими годинами
Швидкість платежів та переказів	Дуже швидко, протягом кількох хвилин, незалежно від місця або часу	Повільніше, обмежено робочими годинами та процесом обробки платежів
Вимоги для використання	Цифрова грамотність, наявність смарт-пристроїв та доступ до Інтернету	Доступ до фізичного відділення банку або цифрової платформи за допомогою пристроїв
Адаптація до змін	Гнучкий та швидко адаптується, швидко впроваджує нові функції та послуги	Стикається з бюрократичними перешкодами, які уповільнюють інновації та швидкість реагування

Джерело: сформовано авторами на основі [15; 16]

можність адаптуватися до вимог нормативного середовища [18]. Водночас категорія цифрових банків охоплює як традиційні установи, що здійснили перехід до онлайн-обслуговування, так і новостворені інституції, які від початку зорієнтовані виключно на дистанційний формат. Варто зауважити, що принципова відмінність полягає в регуляторному статусі: якщо для необанку наявність повної банківської ліцензії не є обов'язковою передумовою діяльності, то цифровий банк зобов'язаний нею володіти й пропонувати тотожній із традиційними банками спектр послуг, зокрема мова йде про кредитування, інвестиційні та страхові продукти.

У таблиці 2 систематизовано продуктово-сервісна пропозиція цифрових банків за критерієм рівня складності відповідних операцій. Сегмент операцій низької складності охоплює обслуговування роздрібних і кредитних карток, що робить можливим формування достатньо широкої клієнтської бази. Здебільшого необанки розпочинають діяльність саме із залученням клієнтів на поточні (розрахункові) рахунки та дебетові картки, застосовуючи при цьому фінансові стимули до реєстрації – скасування комісій, вигідніші обмінні курси, кешбек-пропозиції, а також механізм «списку очікування». У межах операцій середнього рівня визначальне значення мають роздрібне та фінансове посередництво для сегмента МСП і інтеграція з онлайн-рітейлерами. Найвищий рівень складності репрезентують комплексне корпоративне та роздрібне банківське обслуговування, управління капіталом, торговельне фінансування, краудфандинг, а також операції з криптоактивами та відповідні гаманці.

Заснування необанку у 2025 році доцільно тлумачити не стільки як створення фінансової установи у вузькому сенсі, скільки як розбудову технологічно орієнтовано бізнесу, масштабованого на рівні окремих країн і регіонів. Визначальною передумовою успішності такого проєкту постає врахування культурної специфіки ринку, на якому передбачається функціонування установи, оскільки кожен з них вирізняється власною структурою, а відтак апробовані в одній країні рішення далеко не завжди виявляються дієвими в іншій. Показовим у цьому контексті є ринок Близького Сходу, де розроблення привабливих для місцевого споживача продуктів і послуг потребує ґрунтовного розуміння засад ісламських фінансів, зокрема вимог шаріату, а також усталених практик на кшталт «хавали» – неформальної системи грошових переказів. Не менш істотними є культурно вкорінені обмеження – утруднений доступ до кредитних ресурсів, невисокий рівень фінансової грамотності населення та дефіцит споживчої довіри [19].

Заслуговує на увагу той факт, що піонером вітчизняного необанкінгу став проєкт Universal Bank під

Таблиця 2

Продуктово-сервісна пропозиція цифрових банків за рівнем складності операцій

Складність	Фінансові послуги	Нефінансові, нетрадиційні або нерегульовані послуги
Низька	Базове фінансове посередництво: Роздрібні депозити та кредитні картки	- Бюджетування - Категоризація витрат - Базове фінансове планування
Середня	- Роздрібне та фінансове посередництво для МСП: - Обмін валют - Страхування - Брокерські послуги	- Туристичні послуги - Інтеграція з онлайн-рітейлерами
Висока	- Повне корпоративне та роздрібне банківське обслуговування - Посередництво, управління капіталом, торгове фінансування	- Краудфандинг - Торгівля криптоактивами та гаманці - Екзотичні продукти (бінарні опціони, контракти на різницю тощо)

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

назвою «Monobank», який провадить діяльність на підставі банківської ліцензії Universal Bank і здійснює управління коштами власних клієнтів. Показово, що вже у 2019 році завдяки цьому проєктові Universal Bank збільшив прибуток у 15-ть разів. Функціонал Monobank передбачає спрощену процедуру відкриття платіжної картки, моніторинг руху коштів за рахунками, оплату широкого спектру послуг, а також низку інших інноваційних сервісів [4].

Орієнтація на цифрові технології контрастує з операціною логікою більшості традиційних банків (табл. 3). Останнім історично були притаманні розгалужені продуктові портфелі, у межах яких пріоритет надавався функціональній повноті пропозиції, а не її адаптації до потреб конкретного клієнта. Діяльність таких установ здебільшого спирається на застарілі технологічні платформи зі слабко інтегрованими, відокремленими одна від одної функціями та невисоким рівнем узгодженості цифрових і фізичних каналів обслуговування. Якщо традиційні банки нарощували цифрові компетенції поступово, інтегруючи їх у вже усталені процеси, то необанки від самого початку розбудовувалися на цифровій основі.

Процедура відкриття рахунку в необанках вирізняється оперативністю та мінімальними формальностями: вона не передбачає ані критеріїв щодо рівня доходу (принаймні в ідеалі), ані вимог до мінімального рівня депозиту. Разом із цим, спектр банківських послуг таких установ здебільшого обмежується зняттям коштів, здійсненням платежів і кредитними переказами, тоді як відкриття спільного рахунку, доступ до авторизованого овердрафту, кредитування чи інвестування через ощадні продукти зазвичай залишаються недоступними. Істотним обмеженням постає і прив'язка IBAN до країни реєстрації банку, що визначає «національну» належність платіжної картки та пов'язаних із нею сервісів. Показовим прикладом є App Store компанії Apple, який вимагає використання картки, емітованої в країні проживання користувача.

У структурі клієнтської бази необанків домінують представники молодших вікових груп, тоді як користувачі старшого віку й досі стикаються з бар'єрами на шляху до опанування таких сервісів. З огляду на посилення конкуренції між традиційними банками, фінтех-компаніями нового покоління, технологічними корпораціями та небанківськими учасниками ринку відкритими залишається питання про те, чи є місткість цього ринку достатньою для сталого й збалансованого зростання небанківського сегмента. Визначальними для їх подальшого успіху є спроможність відповідати регуляторним вимогам і стандартам захисту даних та кібербезпеки, забезпечувати безперебійну інтеграцію через API, а також розширювати продуктово-сервісну лінійку.

Очевидно, що конкуренція необанків із традиційними банківськими установами не вичерпується заміщенням фізичних відділень онлайн-платформами. Повноцінний перехід населення до цифрового банкінгу потребує міцної довіри до нових фінансових посередників, достатнього рівня фінансової грамотності споживачів, стабільної роботи технологічної інфраструктури, а також нормативно-правової бази, яка визначала б порядок та умови ліцензування діяльності необанків [4].

Українські науковці, зіставивши спектр послуг вітчизняних необанків та традиційних банків, не виявили істотних тарифних відмінностей між ними та дійшли висновку про необґрунтованість поширеної тези щодо нижчої вартості обслуговування необанків унаслідок економії на утримання відділень. Дослідники переконані, що ключовою перешкодою розвитку необанків в Україні є відсутність нормативно-правового поля щодо їх ліцензування [5].

Подібну думку висловили і інші українські науковці, які констатують, що українське законодавство не дозволяє необанкам існувати окремо від традиційних банків, унаслідок чого кожен з них створюється на базі ліцензії банку-партнера, а серед ключових проблем розвитку необанкінгу виокремлюють витрати на створення та просування програмних рішень, брак довіри споживачів, високу конкуренцію з боку традиційних банків та ризики кібератак та технічних збоїв. Разом із цим, автори зазначають перспективи галузі з ухваленням Закону «Про фінансові послуги та фінансові компанії», який розширить можливості для функціонування необанків [6].

Висновки. Здійснений порівняльний аналіз бізнес-моделей необанків і традиційних банківських установ засвідчив, що межа між двома типами структур визначається не стільки технологічними ознаками, як ліцен-

Таблиця 3

Порівняльна характеристика традиційних і цифрових банків за ключовими параметрами функціонування

	Традиційні банки	**Цифрові банки**
Бачення, цінності та цілі	Зосередженість на довірі, стабільності та широкому спектрі фінансових послуг	Зосередженість на зручності, низьких комісіях та передових технологіях з акцентом на прозорість і клієнтський досвід
Продуктові та сервісні пропозиції	Пропонують комплексне портфоліо продуктів, орієнтоване на функціональність, а не на потреби клієнта	Пропонують стандартизовані, прості та модульні продукти, орієнтовані на потреби клієнтів
Клієнтський досвід	Намагаються переосмислити досвід користування продуктами, щоб залишатись конкурентоспроможними в умовах появи нових гравців	Надають плавний і стильний сервіс із самого початку, орієнтуючись на досвід користувача та враховуючи зворотний зв'язок
Інтеграція каналів	Мають неповну інтеграцію каналів і несистемність у їх використанні	Забезпечують повноцінний досвід у кожному каналі з узгодженими міжканальними зв'язками
Обслуговування клієнтів	Рідше збирають відгуки клієнтів і взаємодіють переважно через персонал	Часто збирають відгуки клієнтів, використовуючи структуровані й повторювані цифрові процеси, включно з чат-ботами
Операційна модель	Функціонують на складних застарілих системах і процесах з ізольованими функціями	Використовують гнучку цифрову модель, орієнтовану на потреби клієнтів
Технологічна стратегія та основа даних	Мають жорстку архітектуру додатків і повільний вихід продуктів на ринок	Будують бекенд-системи з урахуванням збору та обробки даних

Джерело: сформовано авторами на основі [20]

зійним статусом, так як цифрові канали обслуговування клієнтів сьогодні притаманні обом групам учасників фінансового ринку. Необанки реалізовують дві принципово відмінні бізнес-моделі – повнофункціональна модель, яка передбачає самостійне залучення депозитів та емісію платіжних інструментів, а також модель провайдера цифрового клієнтського інтерфейсу, за якої обслуговування здійснюється на базі ліцензії банку-партнера. Необанки вирізняються нижчими операційними витратами, цілодобовою доступністю до сервісів і здатністю швидко адаптувати пропозицію потреб до потреб вузьких клієнтських сегментів. Традиційні банки зберігають перевагу завдяки масштабам своєї діяльності, повноті продуктового портфеля та наявній довірі клієнтів до них. Регуляторне середовище водночас стимулює і стримує розвиток нової моделі. Український досвід підкреслює цю залежність: за відсутності нормативного визначення поняття «необанк» національні проєкти реалізуються виключно за моделлю цифрового провайдера, що обмежує їх самостійність, але водночас забезпечує доступ до регульованої інфраструктури. Подальші дослідження мають оцінити, як набуття необанками повного ліцензованого статусу впливає на їх бізнес-модель, структуру витрат і конкурентні позиції на національних фінансових ринках.

Бібліографічний список:

1. Bradford T. Neobanks: Banks by Any Other Name? Payments System Research Briefing. Kansas City: Federal Reserve Bank of Kansas City. 2020. 6 p. URL: https://www.kansascityfed.org/documents/7600/psrb20bradford0812.pdf

2. Temelkov Z. Factors affecting neobanks sustainability and development. *Journal of Economics.* 2022. Vol. 7. № 1. P. 1–10. DOI: https://doi.org/10.46763/JOE227.1001t

3. Jagrič T., Amon A. Key factors of neobanking's occurrence. Mednarodno Inovativno Poslovanje. *Journal of Innovative Business and Management*. 2023. Vol. 15, № 1. P. 1–12. DOI: https://doi.org/10.32015/jibm.2023.15.1.1

4. Теслюк С., Матвійчук Н., Деркач О., Корх Н. Необанки: сутність та перспективи розвитку в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. Вип. 3 (27). С. 61–71. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-61-71

5. Еркес О. Є., Калита О. В., Гордієнко Т. М. Потенціал цифрового розвитку банків України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 28 (1). С. 108–114. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-18

6. Seisebayeva N. G., Goncharova V. G., Dibrova V. O. Problems and prospects of the development of neobanking in Ukraine. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2022. № 2 (54). P. 62–66. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-2-54-11

7. Next-Gen Bank Branches: The Evolution from Transaction Hubs to Experience Centers. Global Banking and Finance. 2025. URL: https://www.globalbankingandfinance.com/next-gen-bank-branches-the-evolution-from-transaction-hubs-to-experience-centers

8. Вощак О. В. Теоретичні основи розвитку необанків. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 102–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-13

9. Mogaji E. Redefining banks in the digital era: A typology of banks and their research, managerial and policy implications. *International Journal of Bank Marketing*. 2023. Vol. 41. № 7. P. 1899–1918. DOI: https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2023-0333

10. Sardar S., Anjaria K. The future of banking: How neo banks are changing the industry. *International Journal of Management*. 2023. Vol. 2. № 2. P. 32–41.

11. Gomber P., Koch J. A., Siering M. Digital finance and fintech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*. 2017. Vol. 87. № 5. P. 537–580. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x

12. Banga C., Beena F., Manchandani P., Shukla V. Growth and Future of Neo Banks – A Survey. 2023 International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy (ICCIKE): Conference Paper. Dubai, United Arab Emirates, 2023. DOI: https://doi.org/10.1109/ICCIKE58312.2023.10131692

13. Temelkov Z. Differences Between Traditional Bank Model and Fintech Based Digital Bank and Neobanks Models. *Socio-Brains*. 2020. № 74. P. 8–15.

14. Monis E., Pai R. Neo Banks: A Paradigm Shift in Banking. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)*. 2023. Vol. 7. № 2. P. 318–332. DOI: https://doi.org/10.47992/IJCSBE.2581.6942.0275

15. Dubey V. FinTech innovations in digital banking. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*. 2019. Vol. 8. № 10. P. 597–601. DOI: https://doi.org/10.17577/IJERTV8IS100285

16. Neo Banks vs Traditional Banks: Digital Payment Marketing Strategies Compared. UpGrowth. 2024. URL: https://www.upgrowth.in/neo-banks-vs-traditional-banks-digital-payment-marketing-strategies-compared/

17. Abhishek K., Mishra V. Neobanks: A global deep dive. Medici – FinTech Research and Innovation Platform. 2019. URL: https://gomedici.com/research-categories/neobanks-a-global-deep-dive

18. Benton P. State of Play. FinTech Futures. 2023. URL: https://www.fintechfutures.com/challenger-banks/state-of-play-neobanks

19. Boehning C., Fleck A. Principles for Successful Neobank Disruption in Emerging Markets in 2025. Amaranth Advisory. 2025. URL: https://www.amaranth-advisory.com/publications/1

20. Kamuk K., Marcu S., Teleba F. Building a digital bank fast and with impact. 2024. URL: https://www.kearney.com/industry/financial-services/article/building-a-digital-bank-fast-and-with-impact

References:

1. Bradford, T. (2020) Neobanks: Banks by Any Other Name? *Payments System Research Briefing*. Kansas City: Federal Reserve Bank of Kansas City, 6 p. Available at: https://www.kansascityfed.org/documents/7600/psrb20bradford0812.pdf

2. Temelkov, Z. (2022) Factors affecting neobanks sustainability and development. *Journal of Economics*, vol. 7, no. 1, pp. 1–10. DOI: https://doi.org/10.46763/JOE227.1001t

3. Jagrič, T., & Amon, A. (2023) Key factors of neobanking's occurrence. *Mednarodno Inovativno Poslovanje. Journal of Innovative Business and Management*, vol. 15, no. 1, pp. 1–12. DOI: https://doi.org/10.32015/jibm.2023.15.1.1

4. Tesliuk, S., Matviichuk, N., Derkach, O., & Korkh, N. (2021) Neobanky: sutnist ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Neobanks: essence and prospects of development in Ukraine]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 3 (27), pp. 61–71. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-61-71

5. Erkes, O. Ye., Kalyta, O. V., & Hordiienko, T. M. (2019) Potentsial tsyfrovoho rozvytku bankiv Ukrainy [Potential of digital development of Ukrainian banks]. *Uzhhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 28 (1), pp. 108–114. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-18

6. Seisebayeva, N. G., Goncharova, V. G., & Dibrova, V. O. (2022) Problems and prospects of the development of neobanking in Ukraine. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*, vol. 2 (54), pp. 62–66. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-2-54-11

7. Global Banking and Finance (2025) Next-Gen Bank Branches: The Evolution from Transaction Hubs to Experience Centers. Available at: https://www.globalbankingandfinance.com/next-gen-bank-branches-the-evolution-from-transaction-hubs-to-experience-centers

8. Voshchak, O. V. (2024) Teoretychni osnovy rozvytku neobankiv [Theoretical foundations of neobank development]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 4 (88), pp. 102–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-13

9. Mogaji, E. (2023) Redefining banks in the digital era: A typology of banks and their research, managerial and policy implications. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 41, no. 7, pp. 1899–1918. DOI: https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2023-0333

10. Sardar, S., & Anjaria, K. (2023) The future of banking: How neo banks are changing the industry. *International Journal of Management*, vol. 2, no. 2, pp. 32–41.

11. Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017) Digital finance and fintech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, vol. 87, no. 5, pp. 537–580. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x

12. Banga, C., Beena, F., Manchandani, P., & Shukla, V. (2023) Growth and Future of Neo Banks – A Survey. *2023 International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy (ICCIKE)*. Dubai, United Arab Emirates. DOI: https://doi.org/10.1109/ICCIKE58312.2023.10131692

13. Temelkov, Z. (2020) Differences Between Traditional Bank Model and Fintech Based Digital Bank and Neobanks Models. *SocioBrains*, no. 74, pp. 8–15.

14. Monis, E., & Pai, R. (2023) Neo Banks: A Paradigm Shift in Banking. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)*, vol. 7, no. 2, pp. 318–332. DOI: https://doi.org/10.47992/IJCSBE.2581.6942.0275

15. Dubey, V. (2019) FinTech innovations in digital banking. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, vol. 8, no. 10, pp. 597–601. DOI: https://doi.org/10.17577/IJERTV8IS100285

16. UpGrowth (2024) Neo Banks vs Traditional Banks: Digital Payment Marketing Strategies Compared. Available at: https://www.upgrowth.in/neo-banks-vs-traditional-banks-digital-payment-marketing-strategies-compared/

17. Abhishek, K., & Mishra, V. (2019) Neobanks: A global deep dive. *Medici – FinTech Research and Innovation Platform*. Available at: https://gomedici.com/research-categories/neobanks-a-global-deep-dive

18. Benton, P. (2023) State of Play. *FinTech Futures*. Available at: https://www.fintechfutures.com/challenger-banks/state-of-play-neobanks

19. Boehning, C., & Fleck, A. (2025) Principles for Successful Neobank Disruption in Emerging Markets in 2025. *Amaranth Advisory*. Available at: https://www.amaranth-advisory.com/publications/1

20. Kamuk, K., Marcu, S., & Teleba, F. (2024) Building a digital bank fast and with impact. *Kearney*. Available at: https://www.kearney.com/industry/financial-services/article/building-a-digital-bank-fast-and-with-impact

Дата надходження статті: 14.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

UDC 004.8:658.5:004.738.5
JEL C45, C55, M15, M31
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-23

Vladyslav Polianskyi
University lecturer, PhD in Economics,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7178-2132
Полянський В.О.
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN WEB ANALYTICS: MODERN APPROACHES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВЕБАНАЛІТИЦІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Abstract. *The article examines the application of artificial intelligence (AI) technologies in web analytics and their role in improving business management in the digital economy. The study aims to systematize practical approaches to AI integration into analytical processes and identify promising directions for their further development. The main applications of AI in web analytics are classified, including data collection and processing, user segmentation, behavioral and sales forecasting, anomaly detection, personalization, and automated reporting. The advantages of AI implementation are identified, particularly increased analytical efficiency, improved forecasting accuracy, reduced human error, and enhanced data-driven decision-making. Key limitations related to data quality, privacy, information security, and ethical considerations are also highlighted. The study outlines future prospects for AI-driven web analytics, emphasizing the development of AI assistants capable of interpreting metrics, generating insights, and providing recommendations for marketing optimization and managerial decision-making.*

Keywords: *artificial intelligence, web analytics, digital transformation, machine learning, data analytics, personalization, decision support, AI assistants.*

Анотація. Вступ. *У статті досліджено особливості використання технологій штучного інтелекту у вебаналітиці в умовах цифрової трансформації бізнесу. Актуальність теми зумовлена зростанням обсягів даних про поведінку користувачів, ефективність маркетингових кампаній та взаємодію зі споживачами, що потребує вдосконалення підходів до аналізу інформації та підтримки управлінських рішень. Метою дослідження є узагальнення практичних підходів до використання технологій штучного інтелекту у вебаналітиці та визначення перспектив їх подальшого розвитку в бізнес-середовищі.* ***Використані методи.*** *У дослідженні використано методи аналізу та узагальнення наукових публікацій, систематизації, класифікації та логічного узагальнення. Зазначені методи дали змогу визначити основні напрями застосування штучного інтелекту, систематизувати його функції та окреслити ключові переваги та обмеження впровадження в реальних умовах.* ***Результати дослідження.*** *Систематизовано основні напрями використання штучного інтелекту у вебаналітиці: автоматизація збору та обробки даних, сегментація користувачів, прогнозування поведінки та продажів, виявлення аномалій, персоналізація взаємодії та автоматизоване формування звітності. Визначено, що інтеграція AI-технологій сприяє підвищенню ефективності аналітичних процесів, точності прогнозування та обґрунтованості управлінських рішень у сучасних економічних умовах. Виокремлено ключові обмеження їх використання, пов'язані з якістю даних, конфіденційністю, інформаційною безпекою та етичними аспектами. Окреслено перспективи розвитку AI-асистентів для інтерпретації маркетингових показників, формування бізнес-інсайтів і рекомендацій щодо оптимізації маркетингової діяльності.* ***Висновки.*** *Використання штучного інтелекту створює передумови для трансформації вебаналітики від описового аналізу до прогнозування та підтримки управлінських рішень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на перевірку запропонованих підходів на реальних маркетингових і фінансових даних та розроблення AI-асистентів для бізнес-аналітики.*

Ключові слова: *штучний інтелект, вебаналітика, цифрова трансформація, машинне навчання, аналітика даних, персоналізація, підтримка прийняття рішень, AI-асистенти.*

Statement of the problem. In recent years web environments have become the main sources of collecting information about user behavior, marketing campaigns and actual results of attracting new customers to the business. The transition of commerce to the online environment has become a response to current market demands related to the digitalization of business processes and the constant growth of data about customers and their actions.

Such changes lead to a conceptual rethinking of business approaches, in which the study of user behavior comes to the fore. Websites, mobile applications and social networks have become the key channels of interaction with consumers. These tools make it possible to see the real desires of users, understand the logic of working with the resource and form a base of hypotheses for further tests.

These conditions have made web analytics a key tool that is gaining increasing importance and also supports management decision-making. With the help of web analytics, it becomes clear how users react to marketing campaigns and a recommendation base is formed for business [8].

Traditional methods of processing statistical information cannot accurately meet business needs due to the rapid growth of information volumes, the speed of its accumulation and processing and the need for prompt decision-making [6].

© Vladyslav Polianskyi, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

The issue of involving artificial intelligence technologies in the field of web analytics becomes relevant. Their advantage lies in the ability to automate data collection, objectively predict user behavior, find anomalies and create targeted recommendations, while forming a basis for prescriptive models to support management decisions.

This situation necessitates the exploration of the possibilities of using artificial intelligence in web analytics to solve business issues.

Analysis of recent research and publications. The potential for the development of artificial intelligence allows us to single it out as a new driving force in the scientific community. Its practical results have led to scientific optimism in solving most issues related to economic activity.

A significant number of scientists, including teams of authors led by Davenport T. [9] and Huang M.-H. [11], have already been able to assess the impact of artificial intelligence and its capabilities. At the same time, special attention is paid to machine and generative models as the most promising areas of AI development.

Another significant vector of implementation of modern research is the search for opportunities to transform individual business milestones and solve local problems. Scientists Hryshko V. [2] and Klius Yu. [3] note that the spread of digitalization generally brings positive changes through the integration of information technologies into business. However, the authors do not sufficiently detail the issues of routine business operations through the use of artificial intelligence.

Authors Basu R., Lim W. M., Kumar A., Kumar S. [8] define web analytics as a field of business understanding. Researchers emphasize that marketing research or business promotion spending should be passed through the prism of an analytical sieve, where a key information base is collected.

A logical step in the development of web analytics is its transition to fully automated systems that will perform the functions of collecting, processing, cleaning information and transforming it into thematic business insights, taking into account best practices and removing irrelevant methods and approaches. Scientists generally predict the use of artificial intelligence in business as a powerful predictive impulse, which will be similar in effect to the spread of the Internet.

The conducted analysis of the literature showed that artificial intelligence has become a key topic for domestic and foreign scientists, forming an environment for testing various ideas and objective conclusions.

Despite the large number of scientific studies on the use of artificial intelligence, the issues of integrated implementation of AI remain insufficiently studied [5].

The authors propose fragmented approaches to using AI in web analytics, focusing on solving local issues, forgetting about complexity and integrity.

Issues related to AI-driven web analytics, which is a new stage in the development of analytical systems in business, remain insufficiently researched in the scientific literature.

The purpose of this article is to summarize practical approaches to the use of artificial intelligence technologies in web analytics and to determine the prospects for their further development in the business environment. The implementation is aimed at increasing the efficiency of data analysis processes, supporting management decisions and developing the concept of data-driven management in the digital economy.

To achieve the set goal, the following tasks are planned:

– to explore the essence of web analytics and its role in the business management system in the context of digital transformation;

– analyze modern artificial intelligence technologies used in analytical activities and systematize the main areas of application of AI technologies;

– summarize the advantages and limitations of using artificial intelligence in data analysis processes;

– to identify promising areas of development of AI -oriented web analytics and possibilities of its use.

Research methods. The methodological basis of the research is the general scientific methods of analysis and synthesis, systematization, classification and logical generalization. The methods of analysis and synthesis were used to process scientific publications dedicated to artificial intelligence technologies, web analytics and data-based business management.

Systematization and classification methods were used to identify the main areas of application of artificial intelligence in web analytics, including data collection and processing, user segmentation, behavior and sales forecasting, anomaly detection, personalization and reporting automation.

The logical generalization method was used to identify key advantages and limitations of implementing artificial intelligence, as well as to identify promising areas for the development of web analytics.

This methodological approach allowed us to integrate specific areas of application into a holistic analytical system and formulate conclusions regarding the potential of technologies in improving analytical processes and supporting management decision-making.

Presentation of the main research material. Web analytics has become a key tool for supporting management decisions in the 21st century. Its development is associated with the concept of data-driven management.

Approaches to using artificial intelligence consist in moving from performing individual routine operations to full-fledged decision-making support through systematization [6].

Figure 1 presents the concept of the functional structure of using artificial intelligence in web analytics.

This structure allows us to consider the use of artificial intelligence as a sequential transformation of data into practical solutions. At each step, artificial intelligence performs specific functions, generates additional value and accumulates it.

Table 1 proposes a classification of areas of use of artificial intelligence in web analytics.

The above classification shows that artificial intelligence technologies are used at different stages of the analytical process. In the initial steps artificial intelligence provides automation of information collection and then goes through stages of expansion to predicting user behavior in and personalization.

A particular advantage of modern artificial intelligence technologies is the ability to perform multiple analytical tasks in parallel, which allows for the creation of integrated analytical systems. The starting data ceases to be just a source of information, but forms the basis for future forecasts.

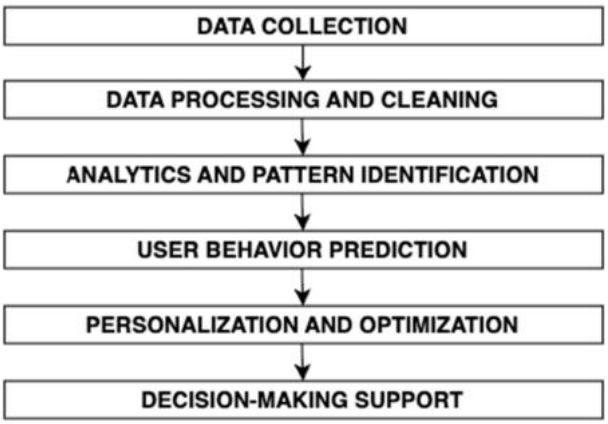


Fig. 1. Functional structure of the use of artificial intelligence in web analytics

Source: compiled by the author

Table 1

Author's classification of areas of use of artificial intelligence technologies in web analytics

Direction of use of AI	Main functions	Practical result
Collection and processing	Data collection and cleaning	Improving data quality
User segmentation	Audience clustering	More precise targeting
Behavior prediction	Predicting user actions	Conversion growth and
Sales forecasting	Evaluating demand and campaign results	Resource optimization
Anomaly detection	Detecting anomalies in data	Improving risk control
Personalization	Formation of individual recommendations	Improving user experience (UX)
Report generation	Generating reports and conclusions	Reduction of analysis time

Source: compiled by the author

The use of artificial intelligence algorithms allows you to assess the probability of conversion, predict the percentage of customer churn and generate personalized recommendations for users, which helps increase the effectiveness of marketing influence [4; 10].

Table 2 lists the key benefits of using artificial intelligence in the context of its impact on the quality of analytics and management efficiency.

The above-mentioned advantages of using artificial intelligence show its potential for increasing the efficiency of the analytical unit of a business.

Despite the significant advantages of using artificial intelligence in web analytics, there are a number of problems and limitations regarding its implementation. The key problem is the quality of the starting information, since modern algorithms cannot provide reliable results in the presence of incomplete or erroneous data.

Another issue is related to data privacy and security, as most digital services for web analytics include restrictions on the distribution and processing of personalized data [1; 7].

A separate point can be made about the ethical aspects of using artificial intelligence.

Figure 2 shows the main challenges and limitations of implementing AI in web analytics.

The key perspective of the development of artificial intelligence in web analytics concerns the use of AI assistants. Such systems will be able to fully replace human labor, automate reporting, interpret indicators and offer options for optimizing marketing strategies. Such a shift forms the basis for the transition from descriptive to predictive analytics. Artificial intelligence solutions will be able to predict the state of events and generate targeted actions to achieve the desired result [9; 11].

Table 2

Key benefits of using AI in web analytics

Advantage	Characteristic	Practical significance
Analysis automation	Automatic data processing	Reduction of analysis time
Scalability	Working with large amounts of data	Improving processing efficiency
Forecasting accuracy	Using machine learning algorithms	Improving the quality of solutions
Reducing the human factor	Minimizing errors and subjectivity	Increasing the objectivity of conclusions
Support for data-driven management	Data-driven solutions	Improving management efficiency
Interaction personalization	Formation of individual recommendations	Increase conversion and loyalty
Anomaly detection	Automatic search for deviations	Risk reduction

Source: compiled by the author

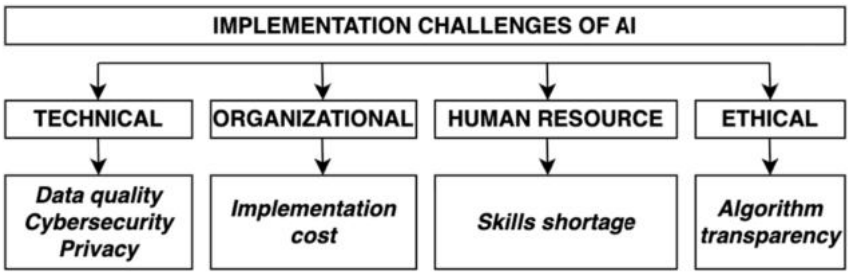


Fig. 2. Key challenges and limitations of implementing AI in web analytics

Source: compiled by the author

Thus, web analytics is rapidly evolving and transforming through the transition to AI-driven analytical systems.

Conclusions. The article summarizes the approaches to using artificial intelligence technologies in analytics and defines their role in the further transformation of analytical systems. The study showed a significant connection between AI technologies and the development of data-driven management, which creates the prerequisites for increasing the efficiency of data analysis and use processes in business.

The use of artificial intelligence in the framework of the study took place at all stages: from automated collection to the formation of management recommendations. The scientific result consists in the systematization of the directions of use of artificial intelligence in the field of analytics and the creation of a conceptual approach to the classification of key stages of the development of the analytical process. The results showed the significant potential of artificial intelligence technologies for increasing the efficiency of the work of a web analyst.

But the implementation of artificial intelligence in web analytics is possible only by overcoming a number of limitations that hinder the effective use of artificial intelligence and require comprehensive consideration.

Future research prospects include case studies on real marketing or financial data. They could show improvements in the web analytics workflow and the development of an AI assistant to support management decisions.

References:

1. Holionko N., Banit O. (2026) Shtuchnyi intelekt v upravlinni biznes-orhanizatsiieiu: mozhlyvosti ta vyklyky [Artificial intelligence in business organization management: benefits and challenges]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 2, no. 36, pp. 63–79. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-05.

2. Hryshko V., Zinchenko I. (2023) Synerhiia ShI ta biznesu, yak faktor efektyvnosti upravlinnia v umovakh rozvytku tekhnolohii [Synergy of AI and business as a factor of management efficiency in the context of technology development]. *Economics and Region*, no. 4(91). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3216.

3. Klius Yu. I., Humenyuk V. V. (2024) Vprovadzhennia shtuchnoho intelektu v diialnist orhanizatsii [Implementation of artificial intelligence in the activities of organizations]. *Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, pp. 154–167. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.154-167.

4. Oplachko I. O., Khomych V. M. (2025) Napriamy vykorystannia shtuchnoho intelektu v upravlinni kliientskym dosvidom [Directions of artificial intelligence application in customer experience management]. *Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering. Series: Economic Sciences*, vol. 3(111). DOI: https://doi.org/10.31713/ve3202520.

5. Riepina I., Budiaiev M., Nychyporuk O., Yakusheva N., Andriushchenko A., Blyznyuk A., Mazur Y. (2026) Assessment of the effectiveness of implementing AI tools in business analytics of enterprises in the conditions of digital change. *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 2, no. 4(88), pp. 43–54. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.356142.

6. Badmus O., Rajput S. A., Arogundade J. B., Williams M. (2024) AI-driven business analytics and decision making. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, vol. 24, no. 1, pp. 616–633. DOI: https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3093.

7. BaniHani I., Alawadi S., Elmrayyan N. (2024) AI and the decision-making process: a literature review in healthcare, financial, and technology sectors. *Journal of Decision Systems*, vol. 33, suppl. 1, pp. 389–399. DOI: https://doi.org/10.1080/12460125.2024.2349425.

8. Basu R., Lim W. M., Kumar A., Kumar S. (2023) Marketing analytics: The bridge between customer psychology and marketing decision-making. *Psychology & Marketing*, vol. 40, no. 12, pp. 2588–2611. DOI: https://doi.org/10.1002/mar.21908.

9. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. (2020) How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48, no. 1, pp. 24–42. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0.

10. Gao Y. (2023) Artificial intelligence-enabled personalization in interactive marketing: a customer journey perspective. *Journal of Research in Interactive Marketing*, vol. 17, no. 5, pp. 663–680. DOI: https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2022-0023.

11. Huang M.-H., Rust R. T. (2021) A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 49, no. 1, pp. 30–50. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9.

Бібліографічний список:

1. Голіонко Н., Баніт О. Штучний інтелект в управлінні бізнес-організацією: можливості та виклики. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2026. Т. 2, № 36. С. 63–79. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-2/36-05.

2. Гришко В., Зінченко І. Синергія ШІ та бізнесу, як фактор ефективності управління в умовах розвитку технологій. *Економіка і регіон*. 2023. № 4(91). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3216.

3. Клюс Ю. І., Гуменюк В. В. Впровадження штучного інтелекту в діяльність організацій. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 154–167. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.154-167.

4. Оплачко І. О., Хомич В. М. Напрями використання штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. 3(111). DOI: https://doi.org/10.31713/ve3202520.

5. Riepina I., Budiaiev M., Nychyporuk O., Yakusheva N., Andriushchenko A., Blyznyuk A., Mazur Y. Assessment of the effectiveness of implementing AI tools in business analytics of enterprises in the conditions of digital change. *Technology Audit and Production Reserves*. 2026. T. 2, № 4(88). C. 43–54. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.356142.

6. Badmus O., Rajput S. A., Arogundade J. B., Williams M. AI-driven business analytics and decision making. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. T. 24, № 1. C. 616–633. DOI: https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3093.

7. BaniHani I., Alawadi S., Elmrayyan N. AI and the decision-making process: a literature review in healthcare, financial, and technology sectors. *Journal of Decision Systems*. 2024. T. 33, Suppl. 1. C. 389–399. DOI: https://doi.org/10.1080/12460125.2024.2349425.

8. Basu R., Lim W. M., Kumar A., Kumar S. Marketing analytics: The bridge between customer psychology and marketing decision-making. *Psychology & Marketing*. 2023. T. 40, № 12. C. 2588–2611. DOI: https://doi.org/10.1002/mar.21908.

9. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. T. 48, № 1. C. 24–42. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0.

10. Gao Y. Artificial intelligence-enabled personalization in interactive marketing: a customer journey perspective. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2023. T. 17, № 5. C. 663–680. DOI: https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2022-0023.

11. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. T. 49, № 1. C. 30–50. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9.

Дата надходження статті: 27.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 02.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 336.226.1
JEL H21, H25, H26
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-24

Порохнюк І.І.
аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6985-1457
Ivanna Porokhniuk
State Tax University

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО ОПОДАТКУВАННЯ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

SYSTEMATIZATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN CORPORATE TAXATION AND ITS APPLICATION IN UKRAINE

Анотація. *Корпоративний податок на прибуток підприємств в Україні традиційно формує порівняно невелику частку доходів зведеного бюджету (близько 7–10 %), що значно поступається податку на додану вартість і податку на доходи фізичних осіб. Така ситуація зумовлена як структурними особливостями національної економіки, так і недоліками податкової системи, зокрема схемами мінімізації прибутку, значним тіньовим сектором та перенесенням збитків минулих періодів. Водночас європейські країни накопичили значний досвід побудови корпоративних податкових режимів, які поєднують фіскальні потреби держави зі стимулами для інвестицій і реінвестування. У низці юрисдикцій застосовуються знижені ставки для малого та середнього бізнесу. Естонська та латвійська моделі оподаткування лише розподіленого прибутку демонструють позитивний вплив на реінвестування та накопичення капіталу. Паралельно зі зниженням ставок ЄС та ОЕСР посилили антиухильні інструменти: правила контрольованих іноземних компаній, обмеження вирахування відсотків, exit tax, правила гібридних невідповідностей і глобальний мінімальний податок у розмірі 15 %. На основі аналізу сформульовано пріоритетні напрями реформування в Україні: поетапне запровадження елементів оподаткування розподіленого прибутку, диференціація ставок для менших підприємств, цільові стимули для НДДКР та інвестицій, обмеження перенесення збитків, повна імплементація антиухильних директив ЄС і глобального мінімального податку, а також модернізація податкового адміністрування. Реалізація має бути поступовою, супроводжуватися компенсаторними фіскальними заходами та діалогом із бізнес-спільнотою.*

Ключові слова: *корпоративний податок на прибуток, зарубіжний досвід, податкова політика, податкова реформа, податок на розподілений прибуток, Європейський Союз, антиухильні правила.*

Abstract. Introduction. *Corporate income taxation remains one of the most complex and strategically important components of national tax systems. In Ukraine the corporate income tax currently contributes a relatively modest share of consolidated budget revenues (approximately 7–10 per cent), lagging behind value-added tax and personal income tax. This situation is caused both by structural features of the economy and by deficiencies in the tax system itself, including profit-minimisation schemes, a sizeable shadow sector and the carry-forward of prior-year losses. At the same time, European countries have accumulated substantial experience in designing corporate tax regimes that balance fiscal needs with incentives for investment and reinvestment. The European Union continues to advance harmonisation through the global minimum tax (Pillar Two), anti-avoidance directives and proposals for a common tax base. Against this background, systematic examination of foreign practices is essential for Ukraine's tax-policy reform and for approximation to EU standards.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to systematise foreign, primarily European, experience in the organisation of corporate taxation and to substantiate concrete directions for applying this experience to the improvement of corporate tax policy in Ukraine.* ***Methods.*** *The research rests on a combination of theoretical analysis and the comparative method. Models of corporate taxation were identified and classified by means of systematisation and comparative analysis. Statutory rates, tax-base design, incentive instruments and anti-avoidance rules were compared across EU Member States and Ukraine. Regulatory documents of the European Union and the OECD, together with statistical data published by the OECD, Eurostat, the Tax Foundation and KPMG, served as the empirical basis. Expert assessments of the Estonian distributed-profit model and of proposed Ukrainian reforms were also examined.* ***Results.*** *The study shows that the average statutory corporate tax rate in the European Union has declined to approximately 21–21.6 per cent, while the tax base has been broadened and targeted incentives (especially research-and-development tax credits) have been introduced. Several jurisdictions apply reduced rates for small and medium-sized enterprises. The Estonian and Latvian systems, which tax only distributed profits, have demonstrably encouraged reinvestment and capital formation. Parallel to rate reductions, the EU and the OECD have strengthened anti-avoidance instruments: controlled-foreign-company rules, interest-limitation rules, exit taxation, hybrid-mismatch rules and the 15 per cent global minimum tax. Ukraine has already taken first steps toward BEPS implementation, yet further alignment remains necessary. On the basis of this evidence the article formulates six priority directions for Ukrainian reform: gradual introduction of elements of distributed-profit taxation; differentiation of rates for smaller enterprises; targeted R&D and investment incentives; tighter limitation of loss carry-forwards; full transposition of EU anti-avoidance directives and the global minimum tax; and modernisation of tax administration through digital services, advance rulings and risk-based audits.* ***Conclusions.*** *Foreign experience demonstrates that a corporate income tax can simultaneously fulfil fiscal and regulatory functions when rates, the tax base and anti-avoidance rules are carefully calibrated. For Ukraine the recommended measures offer a pathway to raise the fiscal yield of the tax without increasing the nominal burden on business, while improving the investment climate and advancing regulatory approximation with the*

© Порохнюк І.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

European Union. Implementation should be gradual, accompanied by compensatory fiscal measures and continuous dialogue with the business community. Further research is required to quantify the fiscal and economic effects of each proposed change and to monitor the practical outcomes of international tax initiatives in the Ukrainian context.

Keywords: *corporate income tax, foreign experience, tax policy, tax reform, distributed profit tax, European Union, anti-avoidance rules.*

Постановка проблеми. Корпоративне оподаткування є важливою складовою податкових систем розвинених країн і водночас одним з найскладніших елементів податкової політики. Податок на прибуток підприємств виконує як фіскальну функцію (забезпечення надходжень до бюджету), так і регулюючу (вплив на інвестиційну та фінансово-господарську діяльність підприємств). В Україні податок на прибуток підприємств традиційно формує значно меншу частку доходів бюджету, ніж непрямі податки та податки з доходів фізичних осіб. За останніми даними, частка податку на прибуток підприємств у доходах зведеного бюджету України становить лише близько 7–10 % [9], тоді як податок на додану вартість та податок на доходи фізичних осіб забезпечують сумарно понад 30 % доходів. Для порівняння, у розвинених країнах корпоративний податок також не є основним джерелом бюджету: наприклад, у США частка податку на прибуток корпорацій у доходах федерального бюджету становить близько 11 %, а в середньому по OECD – близько 12 % у 2023 році [18], однак у деяких європейських країнах, що залучають значні інвестиції, ця частка може бути вищою (Ірландія – понад 20 %) [18].

Невисока фіскальна роль корпоративного податку в Україні зумовлена як об'єктивними факторами (структура економіки, рентабельність підприємств), так і недоліками податкової системи – наявністю схем мінімізації прибутку, тіньового сектора економіки, податкових пільг та збитків минулих років, що переносяться [8]. Отже, постає проблема підвищення ефективності справляння податку на прибуток підприємств та посилення його ролі у формуванні бюджету без шкоди для інвестиційного клімату. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю реформування вітчизняної системи корпоративного оподаткування з урахуванням найкращих зарубіжних практик, особливо досвіду країн Європи, де напрацьовано різні моделі оподаткування прибутків корпорацій та інструменти стимулювання бізнес-активності через податкову політику [3; 12]. Зарубіжний досвід може надати цінні уроки для України в контексті євроінтеграції та гармонізації податкового законодавства з вимогами ЄС [1]. Таким чином, систематизація і аналіз цього досвіду є своєчасними і затребуваними для обґрунтування напрямів вдосконалення податку на прибуток в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оподаткування прибутку підприємств та адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов відображена в працях багатьох науковців. Зокрема, Б. Маряниченко та А. Педько досліджували фіскальну ефективність ключових корпоративних податків, зокрема податку на прибуток, у порівняльному міжнародному контексті [8]. В. Краєвський, М. Скорик та О. Іванишина у статті 2025 року проаналізували порівняльну фіскальну парадигму податку на прибуток підприємств і корпоративного податку в обліково-аналітичному вимірі, що є актуальним для розуміння відмінностей національної та європейської моделей [7]. Я. Ярема та І. Бей розглядали можливості адаптації зарубіжних моделей оподаткування прибутку корпорацій до української практики, наголошуючи на потенціалі податкових механізмів щодо стимулювання реінвестування прибутку та залучення інвестицій. Особливу увагу в цьому контексті приділено досвіду Естонії, де оподаткування нерозподіленого прибутку має специфічні особливості [12]. Зарубіжний досвід реалізації податкової політики, спрямованої на стимулювання підприємницької активності, досліджувала З. Горпинюк, приділяючи особливу увагу податковим інструментам підтримки малого та середнього бізнесу [3].

Окремий напрям наукових досліджень становлять питання запровадження податку на розподілений прибуток і можливості його застосування в Україні. Зокрема, Д. Заха та О. Бетлій аналізували міжнародний досвід використання відповідної моделі оподаткування [4; 5]. В. Герасимова та Н. Алафанова узагальнили практику оподаткування прибутку в Естонії, Македонії, Молдові та Грузії, визначивши потенційні переваги й ризики адаптації відповідних підходів до українських умов [2]. У цьому контексті особливий інтерес становить естонська модель, за якої оподаткування прибутку пов'язане з його розподілом, що створює стимули для реінвестування коштів у розвиток підприємств. Водночас досвід інших країн свідчить про необхідність урахування можливих фіскальних ризиків і забезпечення стабільності бюджетних надходжень. З. Калініченко досліджувала потенційні наслідки запровадження податку на виведений капітал, зокрема його можливий вплив на інвестиційну активність підприємств і доходи бюджету [6].

Отже, аналіз наукових праць засвідчує, що, попри значний внесок вітчизняних дослідників у вивчення проблем корпоративного оподаткування, низка питань залишається дискусійною. Зокрема, подальшого дослідження потребують визначення оптимальної моделі оподаткування прибутку підприємств в Україні, забезпечення балансу між фіскальною ефективністю податку та його стимулюючим впливом на інвестиційну й підприємницьку діяльність, а також адаптація національного податкового законодавства до вимог і підходів Європейського Союзу [1]. Необхідність комплексного розв'язання зазначених проблем зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування напрямів удосконалення системи оподаткування прибутку підприємств з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей економічного розвитку України.

Метою статті є систематизація зарубіжного досвіду організації корпоративного оподаткування, передусім у країнах Європи, та обґрунтування можливостей його адаптації до українських умов. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: дослідити сучасні тенденції розвитку корпоративного оподаткування в зарубіжних країнах; визначити основні моделі та механізми оподаткування

прибутку підприємств; узагальнити європейський досвід застосування податкових пільг і стимулів, а також заходів протидії ухиленню від оподаткування; на основі узагальнення та порівняльного аналізу зарубіжної практики розробити рекомендації щодо вдосконалення системи оподаткування прибутку підприємств в Україні, спрямовані на стимулювання інвестиційної активності, забезпечення стабільності бюджетних надходжень і підвищення конкурентоспроможності національної податкової системи.

Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз та порівняльний метод. Застосовано методи систематизації та класифікації для виокремлення моделей корпоративного оподаткування в різних країнах. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення ставок оподаткування, елементів податкової бази та інструментів податкової політики в Україні та зарубіжних країнах. Метод аналізу документів застосовано при вивченні нормативно-правових актів ЄС (директив, планів BEPS, ініціатив OECD щодо мінімального податку) [13; 19] та проєктів змін до Податкового кодексу України. Для оцінки динаміки податкових ставок та надходжень використано статистичні дані OECD, Євростату, звіти Tax Foundation та KPMG [18; 14; 21; 17; 15]. Теоретичні узагальнення зроблено на основі аналізу наукових публікацій українських і зарубіжних економістів. При формулюванні рекомендацій враховано вимоги Директив ЄС і зобов'язання України в рамках Угоди про асоціацію з ЄС [1; 13].

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з характерних тенденцій розвитку корпоративного оподаткування протягом останніх десятиліть є зниження номінальних ставок податку на прибуток підприємств у поєднанні з переглядом податкової бази та вдосконаленням механізмів податкового адміністрування. Якщо у 1980-х роках у багатьох розвинених країнах ставки корпоративного податку були значно вищими, то в сучасних умовах спостерігається загальне зниження їхнього рівня. За даними Tax Foundation, середня комбінована номінальна ставка корпоративного податку в країнах Європейського Союзу у 2025 році становила близько 21,5 %, а у 2026 році – 21,6 % [21].

Водночас податкова політика європейських держав характеризується значною диференціацією ставок. У країнах Центральної та Східної Європи застосовуються порівняно низькі ставки: в Угорщині – 9 %, Болгарії – 10 %, тоді як в Ірландії стандартна ставка становить 12,5 %, а на Кіпрі з 1 січня 2026 року – 15 % (раніше 12,5 %). В інших країнах податкове навантаження є вищим: у Франції комбінована номінальна ставка у 2026 році становить близько 25,8 %, у Німеччині – 30,1 %, а на Мальті – 35 % [21; 22]. Відмінності зумовлені не лише розміром базової ставки, а й особливостями місцевого оподаткування, додатковими зборами та структурою національних податкових систем.

Важливо враховувати, що номінальна ставка не відображає повною мірою фактичного податкового навантаження на підприємства. Останнє залежить від правил визначення оподатковуваного прибутку, можливостей перенесення збитків, амортизаційної політики, податкових пільг і спеціальних режимів. У низці європейських країн передбачено пільгові умови для малого бізнесу. Зокрема, у Польщі за дотримання встановлених законодавством критеріїв малі платники податків можуть застосовувати ставку 9 % замість стандартної ставки 19 %. У Бельгії для відповідних малих компаній за виконання законодавчих умов передбачено ставку 20 % щодо перших 100 тис. євро оподатковуваного прибутку. У Великій Британії діє ставка 19 % для компаній із прибутком до 50 тис. фунтів стерлінгів, тоді як основна ставка становить 25 %; для проміжного діапазону прибутку передбачено механізм граничного податкового полегшення [21; 17]. Такі інструменти спрямовані на підтримку малого підприємництва та зменшення податкового навантаження на компанії відповідного розміру. Водночас умови їх застосування необхідно оцінювати з урахуванням критеріїв доступу до пільг і можливих фіскальних наслідків.

Окрему групу становлять моделі оподаткування розподіленого прибутку. В Естонії та Латвії оподаткування прибутку компаній пов'язане насамперед із його розподілом, тоді як прибуток, що залишається в підприємстві, за загальним правилом не оподатковується до моменту розподілу. У 2025 році в Естонії стандартну ставку оподаткування розподіленого прибутку підвищено до 22 %. Подібний підхід створює стимули для реінвестування коштів у розвиток підприємств, проте його фіскальні результати залежать від структури економіки, практики розподілу прибутку та особливостей податкового адміністрування.

Як засвідчують дані таблиці 1, системи корпоративного оподаткування європейських країн відрізняються не лише рівнем номінальних ставок, а й підходами до визначення податкової бази, оподаткування розподіленого прибутку, застосування податкових стимулів і розподілу бюджетних надходжень. Тому порівняння зарубіжного досвіду потребує комплексного аналізу моделей оподаткування прибутку корпорацій, механізмів підтримки інвестиційної діяльності та інструментів забезпечення дотримання податкового законодавства [2; 4; 18].

У міжнародній практиці сформувалися різні моделі оподаткування прибутку корпорацій, які відрізняються підходами до усунення або пом'якшення подвійного оподаткування прибутку на рівні підприємства та його власників, а також створюють неоднакові стимули для реінвестування [2; 4; 18]. За класичної моделі прибуток оподатковується на рівні підприємства, а дивіденди, виплачені акціонерам, можуть додатково оподатковуватися на рівні їх отримувачів. Для пом'якшення подвійного оподаткування країни застосовують знижені ставки податку на дивіденди, часткове звільнення відповідних доходів або інші механізми. Іншим підходом є система повного чи часткового зарахування корпоративного податку акціонерам, яка передбачає врахування податку, сплаченого компанією, під час оподаткування дивідендних доходів фізичних осіб. Водночас у сучасній європейській практиці такі системи мають обмежене поширення порівняно з класичною моделлю та механізмами звільнення дивідендів.

Особливий інтерес становить модель оподаткування розподіленого прибутку, за якої податкові зобов'язання виникають переважно під час розподілу прибутку або здійснення операцій, прирівняних до його розподілу. Такий підхід застосовується, зокрема, в Естонії та Латвії. В Естонії відповідну модель запроваджено у 2000 році, а в Латвії – у 2018 році [2; 4; 5].

Таблиця 1

Ставки корпоративного податку на прибуток в окремих країнах Європи у 2025-2026 рр.

Країна	Ставка, %	Особливості
Угорщина	9	Одна з найнижчих стандартних ставок у ЄС
Болгарія	10	Єдина стандартна ставка
Ірландія	12,5	Для доходів від звичайної підприємницької діяльності; для певних великих груп діють інші правила
Кіпр	15	З 1.01.2026 підвищено з 12,5 % до 15 %
Польща	19 / 9	Знижена ставка для платників, які відповідають установленим критеріям
Естонія	0 / 22	0 % на нерозподілений прибуток
Латвія	0 / 20	0 % на нерозподілений прибуток
Франція	25	Комбінована ставка з урахуванням додаткових складових
Німеччина	~30	15 % федеральний + місцевий промисловий податок
Бельгія	25 / 20	20 % на перші 100 тис. євро
Україна	18	Стандартна ставка податку на прибуток підприємств
Середній показник у країнах ЄС	~21,6	Середня комбінована номінальна ставка

Джерело: сформовнао автором на основі [18; 14; 21; 22; 17]

Її основна особливість полягає у відстроченні оподаткування прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства, що потенційно створює стимули для реінвестування коштів і нарощування власного капіталу. Водночас позитивний вплив такої моделі на інвестиційну активність не слід розглядати ізольовано від інших чинників економічного розвитку, зокрема інституційного середовища, доступності фінансування та загальної інвестиційної привабливості країни.

Досвід Естонії неодноразово ставав предметом дослідження українських науковців у контексті реформування корпоративного оподаткування. У 2018 році в Україні розглядалася законодавча ініціатива щодо запровадження податку на виведений капітал, однак повного переходу до такої моделі не відбулося [2; 6]. Її потенційне застосування потребує оцінювання не лише очікуваного впливу на реінвестування прибутку, а й можливих коротко- та довгострокових наслідків для бюджетних надходжень.

Поряд із зазначеними моделями окремі країни застосовували альтернативні механізми коригування податкового навантаження на капітал, зокрема режим ACE (Allowance for Corporate Equity). Він передбачає можливість відрахування з оподатковуваного прибутку умовної дохідності власного капіталу, що зменшує податкову перевагу боргового фінансування порівняно з фінансуванням за рахунок власних коштів. Такий підхід спрямований на стимулювання капіталізації підприємств, зниження надмірної залежності від позикових ресурсів і зменшення податкових викривлень у виборі джерел фінансування [18]. Водночас ефективність його застосування залежить від параметрів відповідного режиму, бюджетної вартості податкової пільги та механізмів запобігання зловживанням.

Важливою складовою порівняльного аналізу є порядок визначення податкової бази. У більшості країн OECD оподатковуваний прибуток визначається на основі бухгалтерського фінансового результату з урахуванням установлених податковим законодавством коригувань [18; 21]. До таких коригувань належать правила амортизації основних засобів, визнання окремих витрат, перенесення податкових збитків і врахування фінансових результатів контрольованих операцій. Однією з тенденцій розвитку корпоративного оподаткування є прагнення забезпечити належну широту податкової бази, водночас зберігаючи стимули для продуктивних інвестицій. При цьому прискорена амортизація не обов'язково обмежується: в окремих країнах її, навпаки, використовують як інструмент підтримки капіталовкладень. Отже, визначальним є не саме скорочення податкових пільг, а формування збалансованої системи, у якій стимули мають чітке економічне обґрунтування.

Важливим елементом регулювання є правила перенесення податкових збитків минулих періодів. У низці країн OECD право на зменшення поточного оподатковуваного прибутку на суму перенесених збитків обмежується певною часткою прибутку або супроводжується іншими законодавчими умовами [18]. Такі обмеження дають змогу запобігати надмірному відтермінуванню податкових платежів і підтримувати стабільність бюджетних надходжень. Водночас їх застосування має враховувати циклічність підприємницької діяльності та потребу зберегти можливість відновлення компаній після періодів збитковості.

У сфері стимулювання підприємницької активності в європейських країнах переважає прагнення поєднувати загальні умови оподаткування з адресними інструментами підтримки інновацій та інвестицій. Зокрема, податкові кредити й інші стимули для досліджень і розробок (R&D tax incentives) застосовуються у Франції, Великій Британії, Нідерландах та Італії [14; 21]. Їх призначення полягає у зниженні вартості інноваційної діяльності для підприємств і стимулюванні приватних інвестицій у наукові дослідження та технологічний розвиток. Іншим інструментом є так звані патентні бокси (patent boxes), які передбачають пільгове оподаткування окремих доходів від кваліфікованих об'єктів інтелектуальної власності. Умови застосування таких режимів відрізняються між країнами, а їх відповідність міжнародним стандартам передбачає, зокрема, дотримання підходу, за яким податкові переваги пов'язуються з фактичною діяльністю з досліджень і розробок. Інвестиційні стимули та спеціальні економічні зони також використовуються для залучення капіталу й підтримки регіонального розвитку [3].

Зарубіжний досвід свідчить, що результативність податкових стимулів залежить від їх адресності, прозо-

рості та узгодженості із загальною економічною політикою. Такі інструменти можуть бути ефективнішими за загальне зниження ставок, коли спрямовуються на діяльність із позитивними зовнішніми ефектами, зокрема дослідження, розробки та модернізацію виробництва. Проте вони не є універсально ефективними: надмірна кількість пільг ускладнює адміністрування, створює можливості для агресивного податкового планування та може призводити до необґрунтованих втрат бюджетних доходів. Для України це зумовлює необхідність оцінювати податкові стимули з урахуванням їх бюджетної вартості, додаткового інвестиційного ефекту та відповідності правилам ЄС.

Ще одним напрямом порівняння є розподіл надходжень від корпоративного оподаткування між рівнями бюджетної системи. У Німеччині податок на прибуток корпорацій поєднується із солідарним збором, тоді як муніципальний промисловий податок (Gewerbesteuer) є окремим податком, що формує важливу частину доходів місцевого самоврядування. Сукупне податкове навантаження на компанії залежить, зокрема, від місцевого коефіцієнта цього податку [21]. Подібні особливості багаторівневого оподаткування характерні й для інших федеративних держав, зокрема Швейцарії. В Україні податок на прибуток підприємств переважно належить до доходів державного бюджету, а можливості зміни розподілу відповідних надходжень потребують окремого аналізу. Закріплення частини податку за місцевими бюджетами потенційно могло б посилити зацікавленість територіальних громад у розвитку підприємництва, проте водночас створювало б ризики нерівномірності бюджетних ресурсів між регіонами. Тому доцільність такого кроку слід оцінювати з огляду на систему міжбюджетного вирівнювання та фіскальну спроможність громад.

Важливим компонентом сучасного корпоративного оподаткування є протидія ухиленню від сплати податків та агресивному податковому плануванню. У межах Плану BEPS, розробленого OECD та G20, сформовано міжнародні підходи до протидії розмиванню податкової бази й переміщенню прибутків до юрисдикцій із низьким рівнем оподаткування. В Європейському Союзі відповідні підходи, зокрема, реалізуються через Директиву ATAD, яка передбачає правила щодо контрольованих іноземних компаній (CFC), обмеження вирахування процентних витрат, оподаткування при виході активів із податкової юрисдикції (exit tax) та протидії гібридним невідповідностям. Зокрема, загальне правило обмеження процентних витрат передбачає їх вирахування в межах 30 % EBITDA з урахуванням винятків і спеціальних положень, установлених законодавством [13; 19].

До інструментів міжнародної податкової прозорості належить також звітність у розрізі країн (Country-by-Country Reporting), яка дає змогу податковим органам оцінювати розподіл доходів, прибутків, податків та економічної діяльності великих міжнародних груп. Окремим напрямом є ініціативи ЄС щодо запобігання використанню компаній без належної економічної присутності для отримання податкових переваг. Водночас такі ініціативи необхідно відрізняти від норм, які вже набули чинності. Важливим етапом міжнародної податкової реформи стало також погодження глобального мінімального ефективного рівня оподаткування у розмірі 15 % для великих міжнародних груп, що відповідають установленим критеріям Pillar Two [13; 19].

Для України імплементація міжнародних стандартів протидії розмиванню податкової бази є важливою складовою наближення національної системи оподаткування до міжнародних вимог і практик ЄС. В Україні вже запроваджено правила оподаткування контрольованих іноземних компаній, удосконалюються механізми трансфертного ціноутворення та застосовуються обмеження щодо вирахування процентних витрат. Подальші кроки мають бути спрямовані на послідовне виконання міжнародних зобов'язань, розвиток автоматичного обміну податковою інформацією, підвищення якості податкового контролю та забезпечення передбачуваності законодавства [1; 13; 19]. Питання застосування правил глобального мінімального оподаткування потребує окремого визначення з урахуванням міжнародних зобов'язань України, національного законодавства та критеріїв охоплення відповідних міжнародних груп.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду, узгоджений із результатами порівняння ставок у таблиці 1, свідчить, що ефективність корпоративного оподаткування визначається не лише рівнем номінальної ставки. Важливими чинниками є структура податкової бази, модель оподаткування розподіленого прибутку, обґрунтованість інвестиційних стимулів, розподіл бюджетних надходжень і дієвість механізмів протидії ухиленню від оподаткування. Для України пріоритетним напрямом є формування збалансованої системи, яка поєднуватиме фіскальну достатність, стимули для реінвестування та інновацій, прозорість податкових правил і поступове наближення до стандартів ЄС.

На основі проведеного аналізу зарубіжного досвіду корпоративного оподаткування можна визначити основні напрями вдосконалення системи оподаткування прибутку підприємств в Україні (табл. 2). Їх реалізація має ґрунтуватися на поєднанні фіскальної ефективності, стимулювання інвестиційної діяльності, забезпечення справедливого розподілу податкового навантаження та наближення національного законодавства до стандартів Європейського Союзу.

По-перше, доцільно оцінити можливості запровадження елементів моделі оподаткування розподіленого прибутку. Досвід Естонії та Латвії свідчить, що відтермінування оподаткування прибутку до моменту його розподілу може створювати стимули для реінвестування коштів у розвиток підприємств [2; 4; 5]. В Україні доцільно розглянути можливість поетапного впровадження окремих елементів цієї моделі з попереднім оцінюванням її впливу на інвестиційну активність і бюджетні надходження. Одним із варіантів може бути пілотне застосування відповідного режиму для визначених категорій підприємств за умови встановлення чітких критеріїв участі, запобіжників проти штучного виведення прибутку та механізмів компенсації можливих бюджетних втрат. Альтернативним підходом є запровадження цільових стимулів для прибутку, реінвестованого у визначені інвестиційні проєкти [6]. Вибір конкретного механізму має здійснюватися на основі порівняння його очікуваних економічних результатів, адміністративних витрат і фіскальних ризиків.

По-друге, необхідно оцінити доцільність диференціації ставок податку на прибуток для малого та серед-

Таблиця 2

Ключові напрями вдосконалення оподаткування прибутку підприємств в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду

Напрям реформування	Зарубіжна практика	Очікуваний результат
Запровадження елементів оподаткування розподіленого прибутку	Естонія, Латвія [2; 5; 6]	Стимулювання реінвестування та накопичення власного капіталу
Диференціація ставок для малого та середнього бізнесу	Польща, Бельгія [16; 19]	Зменшення податкового навантаження на відповідні категорії підприємств
Цільові стимули для досліджень, розробок та інвестицій	Франція, Велика Британія, Нідерланди, Італія [15; 16]	Підтримка інновацій, модернізації та капіталовкладень
Удосконалення правил перенесення збитків	Практики країн OECD [13]	Збалансування захисту податкової бази та можливостей відновлення підприємств
Посилення міжнародних антиухильних механізмів	OECD BEPS, Директива ATAD, Pillar Two [14; 21]	Протидія розмиванню податкової бази та підвищення податкової прозорості
Цифровізація та вдосконалення податкового адміністрування	Практики податкових органів країн ЄС [1; 22]	Зменшення адміністративних витрат і підвищення добровільного дотримання законодавства

Джерело: сформовано автором на основі [1–3; 5–7; 13–16; 21; 22]

нього бізнесу. Прикладом для порівняння є Польща, де за встановлених законодавством умов застосовується ставка 9 %, а також Бельгія, яка передбачає знижену ставку для відповідних малих компаній щодо частини оподатковуваного прибутку [21; 17]. З урахуванням цих практик в Україні можна розглянути запровадження зниженої ставки для підприємств, які відповідають чітко визначеним критеріям щодо розміру доходу, структури власності та характеру діяльності. Конкретний поріг доходу та рівень ставки, зокрема в межах 9–12 %, потребують окремого економічного обґрунтування й оцінювання впливу на бюджет.

Очікуваними перевагами такого підходу можуть бути зменшення податкового навантаження на малі підприємства, підтримка їхнього розвитку та створення сприятливіших умов для переходу на загальну систему оподаткування. Водночас необхідно передбачити запобіжники проти штучного поділу підприємств з метою отримання податкових переваг. Доцільність диференціації ставок має визначатися з урахуванням співвідношення очікуваного стимулюючого ефекту та можливих втрат бюджетних доходів [3].

По-третє, важливим напрямом є розвиток цільових податкових стимулів для інвестиційної та інноваційної діяльності. З урахуванням досвіду Франції, Великої Британії, Нідерландів та Італії доцільно розглянути можливості запровадження податкових кредитів або додаткових відрахувань на витрати на дослідження та розробки [14; 21]. В українських умовах такі інструменти можуть бути спрямовані на підтримку технологічної модернізації, енергоефективності, оборонно-промислового комплексу та інших стратегічно важливих напрямів. Для інноваційних підприємств також можуть розглядатися тимчасові податкові стимули, однак їх застосування має враховувати міжнародні зобов'язання України та правила державної допомоги.

Основними умовами запровадження таких заходів мають бути прозорість критеріїв, обмеження граничного обсягу пільги, контроль за цільовим використанням коштів і регулярне оцінювання результативності. Це дасть змогу зосередити бюджетні ресурси на діяльності, яка створює додаткову економічну цінність, і зменшити ризик надання необґрунтованих податкових переваг.

По-четверте, необхідно вдосконалити правила перенесення збитків минулих податкових періодів. Міжнародна практика передбачає різні підходи до використання накопичених збитків, зокрема обмеження їх зарахування проти прибутку наступних періодів [18]. Для України доцільно оцінити можливість запровадження або коригування таких обмежень з урахуванням потреби забезпечити стабільність бюджетних надходжень і водночас не створювати надмірного податкового навантаження на підприємства, які відновлюють діяльність після збиткових періодів. Конкретні параметри обмежень мають визначатися на основі моделювання їхніх фіскальних та економічних наслідків. Особливого врахування потребують обставини діяльності підприємств в умовах воєнних ризиків і післявоєнного відновлення.

По-п'яте, пріоритетним напрямом є вдосконалення податкового адміністрування та посилення міжнародної податкової співпраці. До основних заходів належать подальша цифровізація податкових послуг, розвиток ризикоорієнтованого підходу до перевірок, удосконалення системи попередніх податкових роз'яснень для складних операцій, підвищення прозорості процедур податкового контролю та професійна підготовка працівників Державної податкової служби. Окреме значення мають розвиток обміну податковою інформацією, співпраця з податковими органами держав ЄС і вдосконалення контролю за трансфертним ціноутворенням [1; 20].

Застосування зазначених заходів має сприяти підвищенню добровільного дотримання податкового законодавства, зменшенню адміністративних витрат платників і поліпшенню якості податкового контролю. Водночас очікувані результати залежатимуть від послідовності впровадження реформ, інституційної спроможності податкових органів і стабільності нормативно-правового середовища.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що зарубіжний досвід корпоративного оподаткування становить важливу основу для вдосконалення податкової політики України. Аналіз практики європейських країн

показав, що ефективність податку на прибуток підприємств залежить не лише від номінальної ставки, а й від особливостей визначення податкової бази, механізмів стимулювання інвестицій і реінвестування, правил використання податкових збитків та ефективності адміністрування. Важливу роль відіграють також міжнародні стандарти протидії ухиленню від оподаткування та забезпечення податкової прозорості.

Установлено, що міжнародна практика пропонує декілька підходів до вдосконалення корпоративного оподаткування. Зокрема, естонська та латвійська моделі оподаткування розподіленого прибутку створюють стимули для реінвестування коштів, тоді як диференційовані ставки й адресні податкові стимули дають змогу підтримувати окремі категорії підприємств та інноваційну діяльність. Водночас ефективність таких інструментів залежить від особливостей національної економіки, якості податкового адміністрування та здатності держави мінімізувати бюджетні втрати.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи оподаткування прибутку підприємств в Україні: оцінювання можливостей застосування елементів моделі оподаткування розподіленого прибутку; визначення доцільності диференціації ставок для малого та середнього бізнесу; розвиток цільових стимулів для інноваційної й інвестиційної діяльності; удосконалення правил перенесення збитків; посилення міжнародної податкової співпраці та цифровізація адміністрування. Запропоновані напрями узагальнено в таблиці 2.

Практична реалізація зазначених пропозицій потребує попереднього оцінювання їхніх фіскальних, економічних та адміністративних наслідків. Особливо важливо забезпечити баланс між стимулюванням інвестиційної активності й збереженням стабільних бюджетних надходжень. У цьому контексті доцільно віддавати перевагу прозорим і адресним інструментам підтримки, результативність яких можна оцінити за визначеними показниками.

Отже, вдосконалення корпоративного оподаткування в Україні має відбуватися комплексно, з урахуванням національних економічних умов, потреб післявоєнного відновлення, євроінтеграційних зобов'язань і вимог міжнародної податкової прозорості. Адаптація зарубіжних практик повинна передбачати не механічне копіювання окремих моделей, а їх критичне оцінювання та пристосування до вітчизняних умов. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним моделюванням фіскальних наслідків запропонованих реформ, оцінюванням їхнього впливу на інвестиційну активність і визначенням оптимальних параметрів податкових стимулів.

Бібліографічний список:

1. Валігура В. А., Шептак А. Б., Сорока М. В. Нові ініціативи ЄС у сфері гармонізації оподаткування бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 214–220. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-47

2. Герасимова В. О., Алафанова Н. О. Міжнародний досвід впровадження податку на виведений капітал: проблемні аспекти та перспективи для України. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2(88). С. 174–178. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-174-178

3. Горпинюк З. С. Зарубіжний досвід формування та реалізації податкової політики та його імплементація в Україні. *Ефективність державного управління*. 2024. Вип. 1. С. 112–120. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217622

4. Заха Д., Бетлій О. Оподаткування розподіленого прибутку: міжнародний досвід : аналітична записка. Київ : ІЕД, 2017. 8 с. URL: https://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/2017/PB_03_2017_ukr.pdf

5. Заха Д., Оттен Т., Бетлій О., Джуччі Р. Податок на прибуток підприємств чи податок на виведений капітал: аналіз та рекомендації. Київ : Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2017. URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/consultancy_work?pid=5642 (

6. Калініченко З. Д. Законопроект про запровадження податку на виведений капітал та можливі наслідки реформування корпоративного оподаткування. *Право та інновації*. 2022. № 3(39). С. 34–41. DOI: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3(39)-4

7. Краєвський В. М., Скорик М. О., Іванишина О. С. Порівняльна фіскальна парадигма податку на прибуток і корпоративного податку: обліково-аналітичний вимір. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-157

8. Маряниченко Б. В., Педько А. Б. Фіскальна ефективність ключових корпоративних податків: методичні і прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-45

9. Міністерство фінансів України. Бюджет України 2024 : статистичний збірник. Київ, 2025. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Badgef%20of%20Ukraine2024.pdf

10. Соколенко В. А., Панченко А. С. Вплив законодавчих змін на податок на прибуток підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2016. № 43(1215). С. 85–90. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/123456

11. Токарєва К. О. Податок на виведений капітал в Україні: сутність та перспективи. *Наукові праці НДІ фінансового права*. 2018. № 4. С. 45–52. URL: https://ndifp.org.ua/publications/2018-4/

12. Ярема Я. Р., Бей І. М. Адаптація зарубіжного досвіду оподаткування прибутку підприємств до вітчизняної практики. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4(15). С. 112–118. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15

13. Council of the European Union. Council Directive (EU) 2022/2523 of 14 December 2022 on ensuring a global minimum level of taxation for multinational enterprise groups and large-scale domestic groups in the Union. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 328. P. 1–58. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2523

14. European Commission. Taxation Trends in the European Union. 2021 edition. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d5b94e4e-d4f1-11eb-895a-01aa75ed71a1

15. Eurostat. Tax revenue statistics. Luxembourg, 2022. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tax_revenue_statistics

16. International Monetary Fund. Taxing Multinationals in Europe. IMF Policy Paper No. 2021/017. Washington, DC, 2021. URL: https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2021/06/25/Taxing-Multinationals-in-Europe-460693

17. KPMG. Corporate Tax Rates Table. 2023. URL: https://kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online.html

18. OECD. Revenue Statistics 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/revenue-statistics-2025_3a264267-en.html

19. OECD. Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Administrative Guidance on the Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two), June 2024. Paris : OECD, 2024. URL: https://www.oecd.org/tax/beps/administrative-guidance-global-anti-base-erosion-rules-pillar-two-june-2024.pdf

20. PwC. Worldwide Tax Summaries. Corporate Taxes 2024/25. 2024. URL: https://taxsummaries.pwc.com/corporate-taxes (дата звернення: 29.08.2026).

21. Tax Foundation. Corporate Tax Rates around the World, 2024. Washington, DC, 2024. URL: https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2024/

22. Tax Foundation. International Tax Competitiveness Index 2025. Washington, DC, 2025. URL: https://taxfoundation.org/research/all/global/2025-international-tax-competitiveness-index/

23. Yanatma S. Tax Competitiveness Index: Which countries are performing best in Europe? *Euronews*. 2 November 2025. URL: https://www.euronews.com/business/2025/11/02/tax-competitiveness-index-which-countries-are-performing-best-in-europe

References:

1. Valihura V. A., Sheptak A. B., Soroka M. V. (2025) Novi initsiatyvy YeS u sferi harmonizatsii opodatkuvannia biznesu [New EU initiatives in the field of business tax harmonization]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, vol. 71, pp. 214–220. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-47

2. Herasymova V. O., Alafanova N. O. (2019) Mizhnarodnyi dosvid vprovadzhennia podatku na vyvedenyi kapital: problemni aspekty ta perspektyvy dlia Ukrainy [International experience of implementing the exit capital tax: problematic aspects and prospects for Ukraine]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of ZhDTU: Economics, Management and Administration*, vol. 2(88), pp. 174–178. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-174-178

3. Horpyniuk Z. S. (2024) Zarubizhnyi dosvid formuvannia ta realizatsii podatkovoi polityky ta yoho implementatsiia v Ukraini [Foreign experience in the formation and implementation of tax policy and its implementation in Ukraine]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, vol. 1, pp. 112–120. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217622

4. Zakha D., Betlii O. (2017) Opodatkuvannia rozpodilenoho prybutku: mizhnarodnyi dosvid: analitychna zapyska [Taxation of distributed profit: international experience: analytical note]. Kyiv: IED. Available at: https://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/2017/PB_03_2017_ukr.pdf

5. Zakha D., Otten T., Betlii O., Dzhuchchi R. (2017) Podatok na prybutok pidpryiemstv chy podatok na vyvedenyi kapital: analiz ta rekomendatsii [Corporate income tax or exit capital tax: analysis and recommendations]. Kyiv: Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. Available at: http://www.ier.com.ua/ua/publications/consultancy_work?pid=5642

6. Kalinichenko Z. D. (2022) Zakonoproekt pro zaprovadzhennia podatku na vyvedenyi kapital ta mozhlyvi naslidky reformuvannia korporatyvnoho opodatkuvannia [Draft law on the introduction of the exit capital tax and possible consequences of reforming corporate taxation]. *Pravo ta innovatsii – Law and Innovations*, vol. 3(39), pp. 34–41. DOI: https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3(39)-4

7. Kraievskyi V. M., Skoryk M. O., Ivanyshyna O. S. (2025) Porivnialna fiskalna paradyhma podatku na prybutok i korporatyvnoho podatku: oblikovo-analitychnyi vymir [Comparative fiscal paradigm of profit tax and corporate tax: accounting and analytical dimension]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-157

8. Marianichenko B. V., Pedko A. B. (2024) Fiskalna efektyvnist kliuchovykh korporatyvnykh podatkiv: metodychni i prykladni aspekty [Fiscal efficiency of key corporate taxes: methodological and applied aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-45 (accessed August 29, 2026).

9. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2025) Biudzhet Ukrainy 2024: statystychnyi zbirnyk [Budget of Ukraine 2024: statistical collection]. Kyiv. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Badgef%20of%20Ukraine2024.pdf

10. Sokolenko V. A., Panchenko A. S. (2016) Vplyv zakonodavchykh zmin na podatok na prybutok pidpryiemstv [Impact of legislative changes on corporate income tax]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU "KhPI"*, vol. 43(1215), pp. 85–90. Available at: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/123456

11. Tokarieva K. O. (2018) Podatok na vyvedenyi kapital v Ukraini: sutnist ta perspektyvy [Exit capital tax in Ukraine: essence and prospects]. *Naukovi pratsi NDI finansovoho prava – Scientific Works of the Research Institute of Financial Law*, vol. 4, pp. 45–52. Available at: https://ndifp.org.ua/publications/2018-4/

12. Yarema Ya. R., Bei I. M. (2019) Adaptatsiia zarubizhnoho dosvidu opodatkuvannia prybutku pidpryiemstv do vitchyznianoi praktyky [Adaptation of foreign experience in corporate profit taxation to domestic practice]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi Economic Herald*, vol. 4(15), pp. 112–118. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15

13. Council of the European Union (2022) Council Directive (EU) 2022/2523 of 14 December 2022 on ensuring a global minimum level of taxation for multinational enterprise groups and large-scale domestic groups in the Union. *Official Journal of the European Union*, vol. L 328, pp. 1–58. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2523

14. European Commission (2021) Taxation Trends in the European Union. 2021 edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d5b94e4e-d4f1-11eb-895a-01aa75ed71a1

15. Eurostat (2022) Tax revenue statistics. Luxembourg. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?-title=Tax_revenue_statistics

16. International Monetary Fund (2021) Taxing Multinationals in Europe. IMF Policy Paper No. 2021/017. Washington, DC. Available at: https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2021/06/25/Taxing-Multinationals-in-Europe-460693

17. KPMG (2023) Corporate Tax Rates Table. Available at: https://kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online.html

18. OECD (2025) Revenue Statistics 2025. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/revenue-statistics-2025_3a264267-en.html

19. OECD (2024) Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Administrative Guidance on the Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two), June 2024. Paris. Available at: https://www.oecd.org/tax/beps/administrative-guidance-global-anti-base-erosion-rules-pillar-two-june-2024.pdf

20. PwC (2024) Worldwide Tax Summaries. Corporate Taxes 2024/25. Available at: https://taxsummaries.pwc.com/corporate-taxes (accessed August 29, 2026).

21. Tax Foundation (2024) Corporate Tax Rates around the World, 2024. Washington, DC. Available at: https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2024/

22. Tax Foundation (2025) International Tax Competitiveness Index 2025. Washington, DC. Available at: https://taxfoundation.org/research/all/global/2025-international-tax-competitiveness-index/

23. Yanatma S. (2025, November 2) Tax Competitiveness Index: Which countries are performing best in Europe? *Euronews*. Available at: https://www.euronews.com/business/2025/11/02/tax-competitiveness-index-which-countries-are-performing-best-in-europe

Дата надходження статті: 30.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 11.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 336.71:341.3
JEL F51, G21, G28
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-25

Ревак І.О.
доктор економічних наук, професор,
завідувач науково-дослідної лабораторії права,
безпекознавства та OSINT-досліджень,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1755-2947
Iryna Revak
Lviv State University of Internal Affairs

Підхомний О.М.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2642-8657
Oleg Pidkhomnyi
Ivan Franko National University of Lviv

Мельник С.І.
доктор економічних наук, професор,
завідувач відділення аспірантури (ад'юнктури) і докторантури,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3782-5973
Stepan Melnyk
Lviv State University of Internal Affairs

РОЛЬ БАНКІВ У ВИЯВЛЕННІ ТА ЗАПОБІГАННІ ОБХОДУ САНКЦІЙ: ВЗАЄМОДІЯ З ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

THE ROLE OF BANKS IN DETECTING AND PREVENTING SANCTIONS EVASION: COOPERATION WITH PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE AND FOREIGN COUNTRIES

Анотація. *У статті досліджено роль банків у виявленні та запобіганні обходу санкцій, а також правові й організаційні механізми їхньої взаємодії з державними органами в Україні та зарубіжних країнах. Проаналізовано практики Великої Британії, Німеччини, Франції та Італії щодо організації санкційного контролю, обміну інформацією, виявлення ризиків і реагування на ознаки порушень. Український досвід розглянуто з урахуванням вимог постанови НБУ № 65 та судової практики. Визначено проблеми, пов'язані з неповнотою клієнтських даних, обмеженнями автоматизованої перевірки операцій і приховуванням зв'язків із підсанкційними особами. Запропоновано узагальнену модель взаємодії банків і державних органів, наукова новизна якої полягає в узгодженні змін у структурі власності, контролі та платіжних потоках із процедурами повідомлення, перевірки інформації й реагування на виявлені ризики. Обґрунтовано напрями вдосконалення української практики та визначено критерії оцінювання ефективності такої взаємодії.*

Ключові слова: *фінансові санкції, обхід санкцій, банківський санкційний контроль, взаємодія банків і державних органів, фінансовий моніторинг, міжвідомчий обмін інформацією, санкційна політика.*

Abstract. Introduction. *The effectiveness of sanctions depends not only on the introduction of restrictive measures but also on their proper implementation and the prevention of attempts to circumvent them. Banks identify designated persons, screen financial transactions and detect suspicious relationships. Their capacity to perform these functions depends on customer information, reliable screening systems and cooperation with competent public authorities.* ***Purpose.*** *This article examines the role of banks in detecting and preventing sanctions evasion, compares the legal and institutional mechanisms of cooperation between banks and public authorities in Ukraine, the United Kingdom, Germany, France and Italy, and identifies opportunities to improve Ukrainian practice.* ***Methods.*** *The research applies the systems approach, formal legal analysis, comparative legal analysis, and methods of analysis and synthesis. Institutional mandates, reporting grounds and recipients, information processing and responses are compared using legislation, official guidance and documented cases.* ***Results.*** *The countries examined combine bank-level sanctions controls with supervision, financial intelligence and law enforcement. Ukraine's framework is assessed with reference to National Bank Resolution No. 65 and judicial practice. The proposed model connects dependencies between changes in ownership, control and payment relationships with reporting, verification and response procedures. This coordination constitutes the model's novelty. Incomplete customer data, screening deficiencies and intermediary relationships are*

© Ревак І.О., Підхомний О.М., Мельник С.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

distinguished from confirmed sanctions violations. ***Conclusion.*** *The article proposes improving information exchange between banks and competent public authorities, strengthening analysis of related transactions, updating methodological guidance and developing indicators of information completeness, timeliness and legally appropriate responses. Legislative changes should address demonstrated gaps. Feedback on verified findings should inform control procedures. The model synthesises the country experiences examined; its practical effectiveness requires empirical assessment.*

Keywords: *financial sanctions, sanctions evasion, bank sanctions screening, cooperation between banks and public authorities, financial monitoring, interagency information exchange, sanctions policy.*

Постановка проблеми. Застосування санкцій як інструменту обмеження фінансових та економічних можливостей держави-агресора потребує не лише запровадження відповідних обмежень, а й забезпечення їх належного виконання та виявлення спроб обходу. Практична реалізація санкційної політики значною мірою залежить від спроможності фінансових установ своєчасно ідентифікувати ризикові операції, встановлювати зв'язки між клієнтами, контрагентами та підсанкційними особами, а також виявляти ознаки використання посередників, корпоративних структур і транскордонних розрахунків для приховування фактичних учасників або призначення операцій. У цьому контексті банки посідають особливе місце, оскільки поєднують обов'язок виконувати встановлені санкційні обмеження з можливістю виявляти підозрілі фінансові операції та повідомляти про них уповноважені державні органи.

Водночас виявлення ознак обходу санкцій не обмежується перевіркою відповідності клієнтів санкційним спискам. Воно може потребувати аналізу складних корпоративних зв'язків, ланцюгів постачання, транскордонних платежів і діяльності посередників, які використовуються для приховування реальних бенефіціарів або кінцевого призначення товарів і коштів. Виявлення таких схем актуалізує питання організації взаємодії банків із державними органами, зокрема порядку передавання та аналітичного опрацювання інформації, швидкого реагування на виявлені ризики, поширення відомостей про типові способи обходу санкцій серед фінансових установ. У зв'язку з цим наукова проблема полягає у визначенні правових та організаційних механізмів участі банків у виявленні й запобіганні обходу санкцій, з'ясуванні особливостей їхньої взаємодії з державними органами в Україні та зарубіжних країнах і встановленні практик, які можуть бути адаптовані до українських умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. С.С. Винник досліджував інституційну роль банків, регуляторні та наглядові функції НБУ, інформаційну асиметрію, міжвідомчу координацію й можливості імплементації зарубіжних моделей санкційного контролю в Україні [3; 4]. Л. М. Акімова та О. О. Акімов розглядають уникнення блокування активів, блокчейн-аналітику й взаємодію регуляторів з учасниками ринку віртуальних активів [1]. Ю. Найдон та співавтори аналізують українську судову практику 2018-2025 років щодо схем обходу санкцій, замаскованих під приватно-правові правочини [23].

К. Пантазату та співавтори досліджують участь недержавних суб'єктів у виявленні економічних правопорушень, обов'язкове повідомлення та захист прав осіб [25]. С. Кім і С. Ян оцінюють застосування обробки природної мови для підвищення точності санкційного скринінгу й співвідношення справжніх і хибних збігів [21]. Водночас подальшого дослідження потребує узгодження аналізу фінансових зв'язків із процедурами передавання, перевірки та використання інформації компетентними органами.

Мета статті полягає у комплексному дослідженні ролі банків у виявленні та запобіганні обходу санкцій, аналізі механізмів їхньої взаємодії з державними органами в Україні та зарубіжних країнах, розробленні узагальненої моделі й визначенні можливостей адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій.

Методи дослідження. Системний метод використано для розгляду банківського контролю як складової міжвідомчої взаємодії, формально-юридичний – для аналізу регулювання, порівняльно-правовий – для зіставлення інституційних моделей. Аналіз і синтез застосовано до нормативних актів, офіційних настанов, звітів та правозастосовних прикладів. Країни зіставлено за компетенцією органів, підставами й адресатами повідомлень, опрацюванням інформації та реагуванням. Добір прикладів є цільовим і не дає підстав статистично ранжувати країни за результативністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення зарубіжного досвіду дає змогу з'ясувати організаційні та інформаційні механізми санкційного контролю й можливості їх адаптації. В Україні їх вихідною основою є Закон «Про санкції» [7] та Положення про реалізацію спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій), затверджене постановою Правління НБУ від 11 травня 2023 року № 65 [6].

Положення № 65 передбачає аналіз доступних відомостей про учасників операцій, структуру власності, управління й зв'язки із санкційними особами та документування результатів перевірки. Пункт 13 забороняє операції, які порушують або можуть сприяти порушенню чи уникненню санкційних обмежень. Пункт 50 установлює щомісячне подання банками інформації до НБУ про реалізацію персональних санкцій не пізніше п'ятого робочого дня наступного місяця [6].

Повідомлення Держфінмоніторингу про підозрілі операції здійснюються за Законом № 361-IX [5] і не замінюють санкційної звітності НБУ. Блокування за санкційною підставою та зупинення підозрілої операції мають різні правові підстави, строки й компетенції. Тому вдосконалення взаємодії має спиратися на узгодження чинних процедур, а потреба в додаткових обов'язках – на виявлені прогалини.

Український приклад обходу блокування активів наведено в повідомленні Верховного Суду про постанову КГС ВС від 31 березня 2026 року у справі № 910/11526/24: послідовне відчуження спеціального дозволу на користування надрами між пов'язаними товариствами було спрямоване на уникнення санкційних обмежень [2]. Приклад обґрунтовує перевірку зв'язків, фактичного контролю та послідовності правочинів; оприлюднений матеріал не засвідчує, що схему виявив саме банк.

У Великій Британії Управління з реалізації фінансових санкцій (Office of Financial Sanctions Implementation, OFSI) поєднує контроль виконання обмежень, інформаційний обмін і взаємодію з правоохоронними органами [24]. Фінансові установи повідомляють OFSI про підсанкційних осіб та підозрювані порушення за наявності встановлених підстав [28]. Управління з фінансового нагляду (Financial Conduct Authority, FCA) контролює належність систем комплаєнсу. Публічно-приватна взаємодія через JMLIT сприяє поширенню типологій та індикаторів ризику [24].

У 2024 році FCA оштрафувало Starling Bank на 28,96 млн фунтів стерлінгів за недоліки контролю та порушення обмеження на відкриття рахунків клієнтам високого ризику. З 2017 року автоматизована система перевіряла клієнтів лише за частиною санкційного списку [17]. У січні 2026 року OFSI оприлюднило штраф Bank of Scotland у 160 тис. фунтів за порушення фінансових санкцій. Серед причин – недоліки перевірки варіантів імені, внутрішньої ескалації й навчання персоналу [26].

Обидва випадки засвідчують значення якості даних, опрацювання сигналів і своєчасного повідомлення органів. Водночас порушення банківських вимог не доводять навмисного обходу санкцій клієнтами. Британські санкції поширюються на дії в межах країни та на її громадян і юридичних осіб за кордоном [28]; для України практичний інтерес становить узгодження внутрішнього контролю із зовнішнім реагуванням.

Правову основу діяльності німецьких банків становлять санкційні регламенти ЄС та Закон про зовнішню торгівлю та платежі [8]. Deutsche Bundesbank відповідає за санкції щодо коштів і фінансової допомоги, роз'яснює заморожування та інформаційні обов'язки [19]. BaFin здійснює нагляд, зокрема у сфері протидії відмиванню коштів [18]. Центральне управління з виконання санкцій (ZfS) виявляє активи підсанкційних осіб [29], а BAFA відповідає за обмеження щодо товарів, економічних ресурсів та визначених послуг [16].

У річному звіті BaFin за 2022 рік описано відокремлення VTB Bank (Europe) SE від підсанкційного власника: обмеження прав голосу, їх передавання довірчому управителю за судовим рішенням і заборону переміщення активів на користь групи VTB [20]. Натомість заходи BaFin щодо Deutsche Bank, оприлюднені 4 листопада 2022 року, стосувалися протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму [10]; їх не слід подавати як установлений обхід санкцій.

Програма санкційного комплаєнсу Deutsche Bank передбачає перевірку клієнтів і транзакцій. За повідомленням Reuters від 17 квітня 2026 року, банк інформував наглядові органи про можливе порушення обмеження депозитів російських клієнтів у 100 тис. євро [15]. Відомості стосуються внутрішнього виявлення ризику, а не остаточного встановлення правопорушення. Для України цей досвід важливий щодо повідомлення про потенційні порушення й належного регуляторного реагування.

Французький досвід поєднує координацію казначейства й пруденційного нагляду з нормативно визначеними обов'язками банків. Грошово-фінансовий кодекс регулює внутрішні процедури й повідомлення про операції, спрямовані на обхід заморожування активів [11]. Генеральне управління казначейства (DG Trésor) реалізує фінансові санкції, надає роз'яснення й дозволи та приймає повідомлення [27]. Управління пруденційного контролю та врегулювання (ACPR) перевіряє процедури банків і спільно з DG Trésor розробляє настанови [22].

Служба фінансової розвідки Tracfin аналізує повідомлення про підозрілі операції. Цей канал відрізняється від інформування DG Trésor про виконане заморожування чи можливий обхід: за відповідних підстав потрібні обидва повідомлення [22]. Таке розмежування відображене й у роз'ясненнях митної адміністрації для підконтрольних їй професійних учасників. Для банків визначальними є застосовні норми та спільні настанови DG Trésor і ACPR.

Рішення ACPR від 19 червня 2025 року щодо Delubac & Cie передбачало догану та штраф 600 тис. євро за сукупність недоліків протидії відмиванню коштів і заморожування активів. Неповнота даних про пов'язаних осіб та поріг перевірки у 1 000 євро призвели до відсутності фільтрування 5 500 валютних і 60 000 SEPA-переказів у 2020-2022 роках [9]. Це не доводить їх здійснення на користь підсанкційних осіб, але засвідчує ризики недостатнього охоплення контролем.

Італійська модель поєднує регламенти ЄС із декретами № 109/2007 щодо заморожування активів, № 231/2007 у сфері протидії відмиванню коштів та № 211/2025 щодо відповідальності за порушення обмежувальних заходів [14]. Банки повідомляють про заморожені активи та окремо – про підозрілі операції. Спеціальна звітність щодо депозитів російських і білоруських суб'єктів та визначених транскордонних переказів доповнює інформацію про фінансові потоки [13].

Комітет фінансової безпеки (CSF) координує застосування санкцій; підрозділ фінансової розвідки UIF одержує інформацію про заморожені активи, аналізує підозрілі операції та передає результати компетентним органам [14]. Банк Італії здійснює нагляд, Guardia di Finanza бере участь у контролі та розслідуваннях. Повідомлення Банку Італії від 7 вересня 2026 року акцентує на перевірці клієнтів, переказів коштів і криптоактивів та налаштуванні автоматизованих систем відповідно до настанов Європейського банківського управління [12].

За звітом UIF за 2024 рік одержано 1 243 повідомлення про підозрілі операції, потенційно пов'язані з обходом санкцій щодо росії. Описано рух коштів російського походження через кореспондентський рахунок італійського посередника в іноземному банку до компаній Центральної Азії, а далі – на європейські криптовалютні платформи [30, с. 29]. Це відомості про ризик, а не число доведених порушень; їх значення полягає в аналізі послідовних переказів і зв'язків посередників.

Порівняння досвіду досліджених країн засвідчує спільність санкційних, наглядових, розвідувальних і правоохоронних функцій за різного розподілу повноважень. За критерієм повідомлення британська модель вирізняється каналом OFSI, німецька – предметним розподілом адресатів, французька – узгодженими настановами DG Trésor та ACPR, італійська – поєднанням санкційної звітності з аналітикою UIF. В Україні вже діють звітність НБУ й окремий канал фінансового моніторингу. Опрацювання інформації та реагування доцільно оцінювати за повнотою перевірки, належ-

ністю адресата й використанням результатів, а не лише кількістю повідомлень. За результатами синтезу зарубіжного й українського досвіду запропоновано узагальнену модель (рис. 1).

Фінансовий рівень охоплює власність, контроль, посередників і платежі та залежності між їх змінами. Інституційний рівень відображає узгодженість повідомлення, перевірки, реагування й зворотного зв'язку. Наукова новизна полягає у співвіднесенні цих залежностей: зміна власника аналізується разом зі збереженням контролю та новим маршрутом платежів, а виявлений сигнал – із компетенцією органу й правовою підставою реагування.

Модель дає змогу досліджувати розриви між виявленням фінансового зв'язку та його належним опрацюванням: неповноту доказової інформації, помилкового адресата або відсутність використання перевірених результатів для уточнення процедур. Практичне застосування передбачає документування учасників, послідовності операцій, джерел і рівня підтвердження відомостей. Оприлюднені приклади пояснюють логіку моделі.

Пріоритетними напрямами вдосконалення національної системи санкційного контролю вважаємо:

1. Удосконалення міжвідомчої взаємодії шляхом узгодження складу, адресатів і порядку уточнення інформації між банками, НБУ, Держфінмоніторингом і правоохоронними органами.

2. Уточнення нормативного регулювання за умови виявлення прогалин, із розмежуванням санкційної звітності, повідомлень про підозрілі операції та ознаки обходу санкцій.

3. Посилення аналітичної спроможності банків щодо пов'язаних операцій, посередників, компаній третіх країн і збереження контролю після переоформлення активів.

4. Оновлення методичних рекомендацій з урахуванням української судової практики, зарубіжних типологій та правомірного зворотного зв'язку від компетентних органів.

5. Оцінювання повноти повідомлень, часу їх передавання, відповідності реагування правовій підставі та використання перевірених результатів. Частку підтверджених сигналів слід зіставляти з ризиком пропуску релевантних операцій.

Зазначені напрями орієнтовані на вдосконалення наявних механізмів з урахуванням національного регулювання та інституційних повноважень, а не автоматичне перенесення зарубіжних моделей.

Висновки. У статті досліджено роль банків у виявленні та запобіганні обходу санкцій, а також правові й організаційні механізми їхньої взаємодії з державними органами в Україні та зарубіжних країнах. Проведений аналіз дає змогу сформулювати такі висновки.

1. Банки є важливими учасниками реалізації санкційної політики, оскільки забезпечують виконання встановлених обмежень, перевірку клієнтів і фінансових операцій, виявлення ризикових зв'язків та передавання відповідної інформації компетентним органам. Водночас ефективність їхньої діяльності залежить не лише від внутрішніх процедур контролю, а й від якості міжвідомчої взаємодії.

2. Аналіз практики Великої Британії, Німеччини, Франції та Італії засвідчив, що реалізація фінансо-



Рис. 1. Узагальнена модель взаємодії банків і державних органів у виявленні та запобіганні обходу санкцій

Джерело: сформовано авторами за результатами порівняльного аналізу

вих санкцій ґрунтується на поєднанні банківського контролю, державного нагляду, фінансової розвідки та правоохоронної діяльності. Відмінності між дослідженими моделями стосуються передусім розподілу повноважень і організації інформаційного обміну. Водночас наявні матеріали не дають достатніх підстав для висновку про перевагу певної національної моделі за критерієм ефективності.

3. Розглянуті практичні приклади підтверджують значення належного санкційного скринінгу, повноти інформації про клієнтів і пов'язаних осіб та перевірки фінансових операцій. Виявлені недоліки внутрішнього контролю можуть створювати передумови для порушення санкційних обмежень, однак не є самостійним доказом фактичного обходу санкцій. Окремого значення набуває аналіз транскордонних фінансових потоків, діяльності посередників і компаній третіх країн.

4. Порівняння зарубіжного досвіду з українською практикою дає підстави зосередити увагу на вдосконаленні наявних механізмів взаємодії банків із державними органами. Запропонована модель пов'язує залежності між змінами фінансових зв'язків з узгодженістю інституційних процедур. Пріоритетними напрямами є уточнення процедур обміну інформацією про можливий обхід санкцій, посилення аналітичних можливостей банків, актуалізація методичних рекомендацій та розвиток критеріїв оцінювання санкційного контролю. Потреба в додатковому законодавчому регулюванні має визначатися за результатами аналізу конкретних прогалин у чинних нормах і практиці їх застосування.

Отже, результативність протидії обходу санкцій залежить від узгодженості дій банків і компетентних державних органів, якості фінансової інформації та своєчасності реагування на виявлені ризики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне оцінювання моделі за знеособленими даними про повідомлення, строки та результати реагування в Україні з дотриманням банківської таємниці й захисту інформації.

Бібліографічний список:

1. Акімова Л. М., Акімов О. О. Заходи боротьби з ухиленням від санкцій на ринку віртуальних активів. *Digital economy and economic security*. 2025. № 6 (21). С. 271–278. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.21-39.

2. Верховний Суд. Правочини, вчинені всупереч санкціям і з метою обходу блокування активів, є нікчемними, а все одержане за ними може бути стягнуто в дохід держави – КГС ВС. 22.05.2026. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/2033575/

3. Винник С. С. Інституційна роль банків у трансформації фінансових потоків в умовах санкційного режиму. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2026. № 1. С. 4–13. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-1.

4. Винник С. С. Трансформація санкційної політики банків у глобальному середовищі та особливості її імплементації в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2026. № 28. С. 21–26. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.2.

5. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text

6. Про затвердження Положення про реалізацію спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) : постанова Правління Національного банку України від 11.05.2023 № 65. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-23#Text

7. Про санкції : Закон України від 14.08.2014 № 1644-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text

8. Außenwirtschaftsgesetz. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/awg_2013/.

9. Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. Banque Delubac & Cie : décision de la Commission des sanctions, procédure n° 2024-02. 19.06.2025. URL: https://acpr.banque-france.fr/system/files/2025-06/20250626_Decision_Delubac_vf.pdf.

10. BaFin ordnet Maßnahmen gegenüber Deutsche Bank AG an. 04.11.2022. URL: https://bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Massnahmen/60b_KWG_84_WpIG_und_57_GwG/meldung_2022_11_04_Deutsche_Bank_57_GWG.html.

11. Code monétaire et financier. Редакція від 29.04.2026. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072026/LEGISCTA000006153845/2026-04-29.

12. Comunicazione in materia di procedure per garantire il rispetto delle misure restrittive dell'Unione europea e nazionali. 07.09.2026. URL: https://www.bancaditalia.it/compiti/supervisione-normativa-antiriciclaggio/comunicazioni/20260907-procedure-misure-restrittive/index.html?dotcache=refresh.

13. Comunicazioni Russia e Bielorussia. URL: https://uif.bancaditalia.it/adempimenti-operatori/rilevazione-depositi-russi-e-bielorussi/index.html.

14. Comunicazioni sanzioni finanziarie. URL: https://uif.bancaditalia.it/adempimenti-operatori/contrasto/?dotcache=refresh.

15. Deutsche Bank notifies supervisors of possible Russia sanctions breach. URL: https://www.reuters.com/business/finance/deutsche-bank-notifies-supervisors-possible-russia-sanctions-breach-source-says-2026-04-17/.

16. Embargos. Zuständige Behörden im Sinne der EU-Sanktionsverordnungen in Deutschland. 19.06.2025. URL: https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Artikel/Aussenwirtschaft/embargos-aussenwirtschaftsrecht.html.

17. FCA fines Starling Bank £29m for failings in their financial crime systems and controls. URL: https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-fines-starling-bank-failings-financial-crime-systems-and-controls.

18. Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegesetz). URL: https://www.gesetze-im-internet.de/gwg_2017/index.html#BJNR182210017BJNE007901128.

19. Guidance notes on compliance with financial sanctions. Last updated: June 2024. URL: https://www.bundesbank.de/resource/blob/874276/d3ae4ffd97f21772b01d825c56695da8/472B63F073F071307366337C94F8C870/merkblatt-einhaltung-data.pdf.

20. Jahresbericht 2022 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. URL: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Jahresbericht/dl_jb_2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

21. Kim S., Yang S. Accuracy improvement in financial sanction screening: is natural language processing the solution? *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2024. Vol. 7. P. 01-19. DOI: https://doi.org/10.3389/frai.2024.1374323.

22. Lignes directrices conjointes de la Direction générale du Trésor et de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution sur la mise en œuvre des mesures de gel des avoirs. 16.03.2026. URL: https://acpr.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/lignes-directrices-conjointes-de-la-direction-generale-du-tresor-et-de-lautorite-de-controle.

23. Naidon Y., Naumiuk S., Horyslavskiy K., Peliukh O., Chernysh R. Sanctions circumvention via private-law instruments: Ukrainian courts and legislative reform. *Journal of Money Laundering Control.* 2026. Vol. 29 (2–3). P. 111–125. DOI: https://doi.org/10.1108/JMLC-11-2025-0205.

24. OFSI Annual Review 2024 to 2025: Effective Sanctions. URL: https://www.gov.uk/government/publications/ofsi-annual-review-2024-25-effective-sanctions/ofsi-annual-review-2024-25-effective-sanctions.

25. Pantazatou K., Kafteranis D., Finelli F. Participatory enforcement in combating economic crimes: Insights from tax offences, money laundering and sanctions evasion. *European Law Journal.* 2025. Vol. 31, Is.3. P. 153–176. DOI: https://doi.org/10.1111/eulj.70011.

26. Sanctions compliance in practice: lessons from OFSI's £160,000 Bank of Scotland penalty. URL: https://ofsi.blog.gov.uk/2026/02/23/sanctions-compliance-in-practice-lessons-from-ofsis-160000-bank-of-scotland-penalty/.

27. Sanctions économiques et financières. URL : https://www.tresor.economie.gouv.fr/services-aux-entreprises/sanctions-economiques?wpacode=32904.

28. UK financial sanctions general guidance. Updated 12 May 2026. URL: https://www.gov.uk/government/publications/financial-sanctions-general-guidance/uk-financial-sanctions-general-guidance.

29. Umsetzung der Russland-Sanktionen – Kurzüberblick. URL: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Europa/Krieg-in-der-Ukraine/umsetzung-der-russland-sanktionen-kurzueberblick.html.

30. Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia. Rapporto annuale 2024. URL: https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-annuale/2025/Rapporto-UIF-anno-2024.pdf.

References:

1. Akimova L. M., Akimov O. O. (2025) Zakhody borotby z ukhylennyam vid sanktsiy na rynku virtualnykh aktyviv [Measures to combat sanctions evasion in the virtual asset market]. *Digital economy and economic security*, vol. 6 (21), pp. 271–278. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.21-39 (in Ukrainian).

2. Verkhovnyi Sud (2026) Pravochyny, vchyneni vsuperech sanktsiiam i z metoiu obkhodu blokuvannia aktyviv, ye nikchemnymy, a vse oderzhane za nymy mozhe buty stiahnuto v dokhid derzhavy – KHS VS [Transactions contrary to sanctions and intended to circumvent asset blocking are void, and everything received may be recovered by the state: Commercial Cassation Court]. 22 May. Available at: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/2033575/ (in Ukrainian).

3. Vynnyk S. S. (2026) Instytutsiyna rol bankiv u transformatsiyi finansovykh potokiv v umovakh sanktsiynoho rezhymu [The Institutional Role of Banks in the Transformation of Financial Flows under a Sanctions Regime]. *Naukovyy visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, vol. 1, pp. 4-13. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2026-1-1 (in Ukrainian).

4. Vynnyk S. S. (2026) Transformatsiya sanktsiynoyi polityky bankiv u hlobalnomu seredovyshchi ta osoblyvosti yiyi implementatsiyi v Ukrayini [Transformation of banking sanctions policy in the global environment and specific features of its implementation in Ukraine]. *Tavriyskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 28, pp. 21-26. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.2 (in Ukrainian).

5. Verkhovna Rada Ukrainy (2019) Pro zapobihannia ta protydiiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia [On preventing and combating money laundering, terrorist financing and financing of proliferation of weapons of mass destruction]. Law of 6 December 2019, no. 361-IX. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text (in Ukrainian).

6. Natsionalnyi bank Ukrainy (2023) Pro zatverdzhennia Polozhennia pro realizatsiiu spetsialnykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuvalnykh zakhodiv (sanktsii) [On approval of the Regulation on implementing special economic and other restrictive measures (sanctions)]. Resolution of 11 May 2023, no. 65. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-23#Text (in Ukrainian).

7. Verkhovna Rada Ukrainy (2014) Pro sanktsii [On sanctions]. Law of 14 August 2014, no. 1644-VII. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text (in Ukrainian).

8. Außenwirtschaftsgesetz [Foreign Trade and Payments Act]. Available at: https://www.gesetze-im-internet.de/awg_2013/ (in German).

9. Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (2025) Banque Delubac & Cie : décision de la Commission des sanctions, procédure n° 2024-02 [Banque Delubac & Cie: Sanctions Commission decision, procedure no. 2024-02]. Available at: https://acpr.banque-france.fr/system/files/2025-06/20250626_Decision_Delubac_vf.pdf (in French).

10. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2022) BaFin ordnet Maßnahmen gegenüber Deutsche Bank AG an [BaFin orders measures against Deutsche Bank AG]. Available at: https://bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Massnahmen/60b_KWG_84_WpIG_und_57_GwG/meldung_2022_11_04_Deutsche_Bank_57_GWG.html (in German).

11. Code monétaire et financier [Monetary and Financial Code]. Available at: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072026/LEGISCTA000006153845/2026-04-29 (in French).

12. Banca d'Italia (2026) Comunicazione in materia di procedure per garantire il rispetto delle misure restrittive dell'Unione europea e nazionali [Communication on procedures to ensure compliance with EU and national restrictive measures]. Available at: https://www.bancaditalia.it/compiti/supervisione-normativa-antiriciclaggio/comunicazioni/20260907-procedure-misure-restrittive/index.html?dotcache=refresh (in Italian).

13. Comunicazioni Russia e Bielorussia [Russia and Belarus reporting]. Available at: https://uif.bancaditalia.it/adempimenti-operatori/rilevazione-depositi-russi-e-bielorussi/index.html (in Italian).

14. Comunicazioni sanzioni finanziarie [Financial sanctions reporting]. Available at: https://uif.bancaditalia.it/adempimenti-operatori/contrasto/?dotcache=refresh (in Italian).

15. Deutsche Bank notifies supervisors of possible Russia sanctions breach. Available at: https://www.reuters.com/business/finance/deutsche-bank-notifies-supervisors-possible-russia-sanctions-breach-source-says-2026-04-17/.

16. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2025) Embargos. Zuständige Behörden im Sinne der EU-Sanktionsverordnungen in Deutschland [Embargoes. Competent authorities under EU sanctions regulations in Germany]. Available at: https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Artikel/Aussenwirtschaft/embargos-aussenwirtschaftsrecht.html (in German).

17. FCA fines Starling Bank £29m for failings in their financial crime systems and controls. Available at: https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-fines-starling-bank-failings-financial-crime-systems-and-controls.

18. Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten (Geldwäschegesetz) [Act on detecting proceeds from serious crimes (Money Laundering Act)]. Available at: https://www.gesetze-im-internet.de/gwg_2017/index.html#BJNR182210017BJNE007901128 (in German).

19. Guidance notes on compliance with financial sanctions. Last updated: June 2024. Available at: https://www.bundesbank.de/resource/blob/874276/d3ae4ffd97f21772b01d825c56695da8/472B63F073F071307366337C94F8C870/merkblatt-einhaltung-data.pdf.

20. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2023) Jahresbericht 2022 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht [Annual report 2022 of the Federal Financial Supervisory Authority]. Available at: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Jahresbericht/dl_jb_2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (in German).

21. Kim S., Yang S. (2024) Accuracy improvement in financial sanction screening: is natural language processing the solution? *Frontiers in Artificial Intelligence,* vol. 7, pp. 01-19. DOI: https://doi.org/10.3389/frai.2024.1374323.

22. Direction générale du Trésor, Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (2026) Lignes directrices conjointes de la Direction générale du Trésor et de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution sur la mise en œuvre des mesures de gel des avoirs [Joint guidelines of the Directorate General of the Treasury and the Prudential Supervision and Resolution Authority on implementing asset-freezing measures]. Available at: https://acpr.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/lignes-directrices-conjointes-de-la-direction-generale-du-tresor-et-de-lautorite-de-controle (in French).

23. Naidon Y., Naumiuk S., Horyslavskiy K., Peliukh O., Chernysh R. (2026) Sanctions circumvention via private-law instruments: Ukrainian courts and legislative reform. *Journal of Money Laundering Control,* vol. 29 (2–3), pp. 111–125. DOI: https://doi.org/10.1108/JMLC-11-2025-0205.

24. OFSI Annual Review 2024 to 2025: Effective Sanctions. Available at: https://www.gov.uk/government/publications/ofsi-annual-review-2024-25-effective-sanctions/ofsi-annual-review-2024-25-effective-sanctions.

25. Pantazatou K., Kafteranis D., Finelli F. (2025) Participatory enforcement in combating economic crimes: Insights from tax offences, money laundering and sanctions evasion. *European Law Journal,* vol. 31(3), pp. 153-176. DOI: https://doi.org/10.1111/eulj.70011.

26. Sanctions compliance in practice: lessons from OFSI's £160,000 Bank of Scotland penalty. Available at: https://ofsi.blog.gov.uk/2026/02/23/sanctions-compliance-in-practice-lessons-from-ofsis-160000-bank-of-scotland-penalty/.

27. Sanctions économiques et financières [Economic and financial sanctions]. Available at: https://www.tresor.economie.gouv.fr/services-aux-entreprises/sanctions-economiques?wpacode=32904 (in French).

28. UK financial sanctions general guidance. Updated 12 May 2026. Available at: https://www.gov.uk/government/publications/financial-sanctions-general-guidance/uk-financial-sanctions-general-guidance.

29. Umsetzung der Russland-Sanktionen – Kurzüberblick [Implementation of sanctions on Russia: an overview]. Available at: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Europa/Krieg-in-der-Ukraine/umsetzung-der-russland-sanktionen-kurzueberblick.html (in German).

30. Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (2025) Rapporto annuale 2024 [Annual report 2024]. Available at: https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-annuale/2025/Rapporto-UIF-anno-2024.pdf (in Italian).

Дата надходження статті: 11.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 336.71:004.77:340.13(4-6ЄС:4UKR)
JEL G28, K22, O38, Q01
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-26

Реверенда Н.Ю.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7712-8999
Nataliia Reverenda
Lviv Polytechnic National University

Лема Г.В.
кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5298-7693
Halyna Lema
Lviv Polytechnic National University

МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КРАУДФАНДИНГОВИХ ПЛАТФОРМ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР

REGULATORY MECHANISMS FOR CROWDFUNDING PLATFORM ACTIVITIES AS A FACTOR IN SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT: EUROPEAN INTEGRATION VECTOR

Анотація. *У статті обґрунтовано комплексні інституційні механізми регулювання діяльності краудфандингових платформ як стратегічного чинника забезпечення сталого розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва під час повоєнної відбудови України. Проаналізовано трансформацію функціонального призначення краудфандингу в умовах макроекономічної нестабільності та ідентифіковано ключові інституційно-правові ризики вітчизняного ринку FinTech-послуг. Досліджено європейський досвід нормативного регулювання діяльності провайдерів краудфандингу на основі Регламенту Regulation (EU) 2020/1503. Побудовано матрицю інституційних ризиків та розроблено практичні рекомендації щодо гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами для захисту роздрібних інвесторів і стимулювання залучення інвестиційного капіталу.*

Ключові слова: *краудфандинг, краудфандингові платформи, сталий розвиток підприємства, інституційне регулювання, Regulation (EU) 2020/1503, повоєнна відбудова.*

Abstract. Introduction. *Post-war reconstruction challenges in Ukraine have created a critical capital deficit for small and medium-sized enterprises. Strict banking constraints limit liquidity access, positioning digital crowdfunding platforms as vital non-banking mechanisms for capital allocation. However, crowdfunding deployment remains constrained by national regulatory fragmentation. Harmonizing domestic legislation with European standards is imperative for financial stability and sustainable enterprise growth.* ***Purpose.*** *The purpose of this article is to substantiate theoretical foundations for institutional mechanisms regulating crowdfunding platforms, identify key investment risks, and formulate recommendations for harmonizing Ukrainian legislation with Regulation (EU) 2020/1503 to foster sustainable enterprise development.* ***Methods.*** *The study employs institutional, comparative legal, and systematic economic analysis methods. The institutional approach identifies domestic legislative gaps in digital financial services. Comparative legal analysis evaluates European and American regulatory frameworks, specifically Regulation (EU) 2020/1503 and the JOBS Act. Matrix modeling structures institutional risks and legislative adaptation vectors.* ***Results.*** *The research establishes crowdfunding platforms as key drivers for sustainable enterprise growth. It identifies major regulatory gaps in Ukraine, including information asymmetry, lack of investor qualification testing, and absence of specialized FinTech oversight. Analysis of Regulation (EU) 2020/1503 highlights the benefits of a single passporting regime, standardized Key Investment Information Sheets, and clear investor classification. An institutional risk matrix details adaptation steps, including regulatory authority designation, investor safeguards, and smart contract recognition.* ***Conclusion.*** *Implementing European regulatory standards for crowdfunding platforms is essential for mitigating institutional risks and attracting private capital into Ukraine's economy. The proposed adaptation framework offers actionable insights for policymakers to foster transparent financial markets, protect retail investors, and accelerate integration into the Single European Digital Market.*

Keywords: *crowdfunding platforms, sustainable enterprise development, institutional regulation, Regulation (EU) 2020/1503, post-war reconstruction, FinTech ecosystem.*

© Реверенда Н.Ю., Лема Г.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Масштабні макроекономічні шоки, спричинені воєнним станом та руйнуванням промислово-інфраструктурного потенціалу України, сформували гострий дефіцит капіталу в реальному секторі економіки. Суб'єкти малого та середнього підприємництва (МСП), які виступають основою соціально-економічної стійкості, стикаються із високими банківськими відсотковими ставками, жорсткими вимогами до заставного майна та обмеженнями прямого бюджетного фінансування. У цих умовах виникає об'єктивна потреба у розбудові дієвих інституційних механізмів залучення позабанківського інвестиційного капіталу, серед яких особливе місце посідають цифрові краудфандингові платформи.

Краудфандинг розглядається як сучасний фінансовий механізм забезпечення стійкого розвитку, здатний акумулювати роззосереджені ресурси приватних та інституційних інвесторів для фінансування проєктів із високим екологічним і соціальним ефектом [2, с. 402]. Застосування новітніх інформаційних технологій на краудфандингових платформах дозволяє оптимізувати процеси залучення довгострокових портфельних інвестицій в економіку України та створити альтернативне джерело капіталу для відновлення МСП за умов дефіциту традиційних ресурсів [3, с. 54]. Розуміння засад функціонування зазначених платформ є критичним кроком на шляху до залучення додаткових коштів для майбутньої відбудови [1, с. 120].

Водночас повноцінне використання потенціалу краудфандингових платформ стримується відсутністю спеціалізованого нормативно-правового поля в Україні. На відміну від країн Європейського Союзу, де функціонує єдиний регуляторний режим на основі Regulation (EU) 2020/1503 [8], вітчизняний сегмент регулюється загальними нормами Цивільного кодексу України [6], Законів України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [4] та «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [5]. Це створює високу правову невизначеність для комерційних моделей краудінвестингу та краудлендингу. З огляду на набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС, набуває особливої актуальності наукове обґрунтування механізмів регулювання діяльності краудфандингових платформ через призму імплементації європейських стандартів захисту інвесторів та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль краудфандингового інструментарію в умовах кризових трансформацій та повоєнного відновлення перебуває у центрі уваги багатьох дослідників.

Питання залучення додаткових фінансових джерел на відбудову України та потенціал краудфандингу для майбутнього розвитку держави розглянуто у праці Н. О. Гребенюк, М. Л. Швайко та К. С. Тихомирової, де наголошено на необхідності формування системного розуміння засад діяльності цифрових платформ [1, с. 120]. Систематизацію видів краудфандингу та розкриття його викликів у контексті забезпечення суспільного добробуту і фінансування стійкого розвитку за умов воєнного стану здійснено М. Д. Пасічним та А. В. Непиталюком [2, с. 402, 405]. Дослідження Г. В. Петрусевич присвячено аналізу інформаційних технологій краудфандингових платформ як інструменту залучення довгострокових портфельних інвестицій та відновлення МСП у періоди дефіциту класичного капіталу [3, с. 54].

У зарубіжній та міжнародній нормативно-правовій практиці еталонними орієнтирами регулювання виступають *Jumpstart Our Business Startups Act (JOBS Act)* у США [7] та *Regulation (EU) 2020/1503* у Європейському Союзі [8]. Зазначені акти встановили чіткі стандарти авторизації провайдерів краудфандингових послуг, правила розкриття ризиків та класифікації інвесторів.

Попри значну увагу до практичних та благодійних аспектів фандрайзингу, у науковому дискурсі залишається неузгодженою низка суттєвих інституційно-правових питань. Насамперед існує фундаментальна прогалина, пов'язана з відсутністю у національному законодавстві України спеціалізованого нормативно-правового акта, який би визначав правовий статус краудфандингових платформ, оскільки поточне регулювання спирається лише на окремі норми Цивільного кодексу України [6], Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [4] та Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [5]. Це не дозволяє належно захистити права недепозитних інвесторів (бекерів) у сегментах краудлендингу та краудінвестингу. Крім того, у наукових працях недостатньо висвітлено шляхи адаптації ключових вимог європейського Регламенту Regulation (EU) 2020/1503 до умов підвищеного воєнного та макроекономічного ризику в Україні [8]. Також потребують методологічного обґрунтування інституційні механізми трансформації короткострокового воєнно-гуманітарного фандрайзингу у довгострокові інструменти інвестування, здатні забезпечити сталий розвиток підприємств у період повоєнної відбудови.

Мета статті полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні інституційних механізмів регулювання діяльності краудфандингових платформ, ідентифікації інвестиційних ризиків та розробці практичних рекомендацій щодо гармонізації національного законодавства України з нормами Регламенту ЄС 2020/1503 [8] для забезпечення сталого розвитку підприємств у повоєнний період.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати специфіку та виклики функціонування краудфандингових платформ у контексті фінансування стійкого розвитку МСП в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

2. Ідентифікувати ключові інституційно-правові ризики, асиметрію інформації та регуляторні прогалини на вітчизняному ринку FinTech-послуг.

3. Дослідити європейський досвід нормативного регулювання діяльності провайдерів краудфандингових послуг відповідно до Regulation (EU) 2020/1503 [8].

4. Побудувати матрицю інституційних ризиків та обґрунтувати вектори адаптації європейських регуляторних стандартів у законодавче поле України для стимулювання сталого розвитку підприємств.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження застосовано комплекс методів економічного, інституційного та порівняльно-правового аналізу, узгоджених із сучасними науковими підходами до вивчення цифрових фінансових ринків та регуляторної політики. Застосування методу інституційного аналізу дозволило

дослідити специфіку функціонування краудфандингових платформ у правовому полі України та ідентифікувати нормативні розриви, зумовлені регулюванням краудфандингової діяльності сукупністю загальних норм Цивільного кодексу України [6], Законів України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [4] та «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [5]. Метод порівняльно-правового аналізу покладено в основу зіставлення вітчизняної практики із зарубіжними нормативними системами, зокрема європейським Регламентом Regulation (EU) 2020/1503 [8] та американським актом JOBS Act [7], що дало змогу виокремити еталонні інструменти захисту інвесторів та стандартизації провайдерів FinTech-послуг. За допомогою системного аналізу вивчено трансформацію краудфандингових інструментів під впливом воєнного стану та обґрунтовано їхню роль як альтернативного джерела фінансування повоєнної відбудови МСП та сталого розвитку суспільства [1, с. 120; 2, с. 402]. Матричний метод та інструменти ризик-менеджменту застосовано для розробки Матриці інституційних ризиків і формування векторів гармонізації національного законодавства із нормами Європейського Союзу [3, с. 54; 8].

Виклад основного матеріалу дослідження. Екстремальні умови воєнного стану зумовили кардинальну трансформацію функціонального призначення та операційних пріоритетів вітчизняного ринку краудфандингу. Зазнавши глибоких макроекономічних шоків, суб'єкти малого та середнього підприємництва опинилися в ситуації критичного дефіциту ліквідності. У цих обставинах краудфандинг трансформувався з інструменту фінансування інноваційних стартапів та креативних ініціатив у стратегічний механізм забезпечення соціально-економічної стійкості, воєнно-гуманітарного фандрайзингу та екстреної підтримки релокованого бізнесу.

Як зазначають Н.О. Гребенюк, М.Л. Швайко та К.С. Тихомирова, практичне розуміння принципів діяльності краудфандингових платформ є фундаментальною передумовою для їх інтеграції у загальнодержавну систему залучення додаткових коштів на відбудову та підтримку постраждалих регіонів [1, с. 120]. Цифрові платформи у кризовий період продемонстрували високу адаптивність, забезпечивши швидкий збір ресурсів завдяки мінімізації бюрократичних бар'єрів та залученню міжнародного співтовариства.

Досліджуючи практичні аспекти функціонування альтернативного фінансування, М.Д. Пасічний та А.В. Непиталюк зазначають, що краудфандинг виступає сучасним механізмом забезпечення стійкого розвитку, проте в умовах воєнного стану він стикається з низкою специфічних викликів, пов'язаних із високою асиметрією інформації, загрозою шахрайства та фінансовим вигоранням донорів [2, с. 402, 405].

Аналіз трансформаційних процесів свідчить, що ключовим завданням для вітчизняної економіки є поступовий перехід від переважно благодійних моделей краудфандингу до комерційних інструментів – краудлендингу та краудінвестингу. За визначенням Г.В. Петрусевич, застосування інформаційних технологій краудфандингових платформ спроможне активізувати залучення довгострокових портфельних інвестицій, що є критично важливим для відновлення матеріально-технічної бази МСП в умовах обмеженості традиційного банківського кредитування [3, с. 54].

Систематизацію специфіки застосування різних моделей краудфандингу в умовах кризи та повоєнного відновлення подано в табл. 1.

Світова практика засвідчує, що сталий розвиток ринку краудфандингу безпосередньо залежить від наявності прозорого, уніфікованого та збалансованого нормативно-правового поля.

У США еталонним актом нормативного регулювання став прийнятий у 2012 році Jumpstart Our Business Startups Act (JOBS Act), зокрема його Розділ III (Capital Raising Barefoot / Crowdfunding) [7]. JOBS Act легалізував залучення капіталу через краудінвестинг для незареєстрованих публічно компаній, встановив ліміти на обсяги залучення коштів протягом 12 місяців, а також

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей краудфандингу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України

Модель краудфандингу	Основна цільова спрямованість у кризовий період	Джерела залучення капіталу	Ключові операційні ризики	Теоретично-нормативне підґрунтя
Благодійний (Donation-based)	Гуманітарна допомога ВПО, забезпечення Сил оборони, відбудова інфраструктури	Приватні пожертви громадян, міжнародні донори	Шахрайство, непрозорість цільового використання коштів	Закон України № 5073-VI [4]; Гребенюк Н. О. та ін. [1, с. 120]
Нефінансової винагороди (Reward-based)	Підтримка релокованих МСП, запуск виробництва товарів подвійного призначення	Вітчизняні та іноземні бекери (модель pre-order)	Порушення логістичних ланцюгів, зрив строків виконання проєктів	Цивільний кодекс України [6]; Пасічний М. Д., Непиталюк А. В. [2, с. 402]
Краудлендинг (P2P Lending)	Фінансування обігового капіталу МСП за умов високих банківських ставок	Приватні та інституційні мікроінвестори	Дефолт позичальників через воєнні руйнування бізнесу	Закон України № 1953-IX [5]; Петрусевич Г. В. [3, с. 54]
Краудінвестинг (Equity-based)	Акумуляція капіталу в High-Tech, MilTech та енергонезалежні стартапи	Венчурні ангели, іноземні інвестори, діаспора	Відсутність спеціалізованого законодавчого захисту прав акціонерів	Regulation (EU) 2020/1503 [8]; Петрусевич Г. В. [3, с. 54]

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6]

зобов'язав платформи реєструватися в Комісії з цінних паперів і бірж (SEC) та Фінансовому регуляторному органі (FINRA).

Для України найбільш релевантним орієнтиром є досвід Європейського Союзу, де у 2020 році було ухвалено Regulation (EU) 2020/1503 (European Crowdfunding Service Providers Regulation – ECSPR) [8]. Цей Регламент створив єдине регуляторне середовище для провайдерів послуг краудінвестингу та краудлендингу на території всіх країн-членів ЄС.

Основні положення Регламенту ЄС 2020/1503 охоплюють такі ключові елементи:

1. Запровадження єдиного паспорта провайдера (EU Passporting Mechanism) – можливість краудфандинговій платформі, яка отримала авторизацію в одній країні ЄС, безперешкодно надавати послуги в усіх інших державах-членах без додаткового національного ліцензування [8].

2. Порогові обмеження – встановлення максимуму залучення капіталу для одного ініціатора проєкту в розмірі 5 000 000 євро за 12-місячний період [8].

3. Диференціація інвесторів – поділ бекерів на «досвідчених» (sophisticated investors) та «недосвідчених» (non-sophisticated investors). Для недосвідчених інвесторів передбачено обов'язкове тестування рівня фінансових знань, попередження про ризики та надання «періоду обдумування» (чотирнадцятиденне право на відкликання інвестиції) [8].

4. Стандартизація розкриття інформації – вимога щодо складання обов'язкового Паспорта ключових інвестиційних відомостей (Key Investment Information Sheet - KIIS), за зміст якого ініціатор проєкту та платформа несуть юридичну відповідальність [8].

Натомість в Україні склалася ситуація регуляторної фрагментарності. Відсутність спеціалізованого закону змушує суб'єктів FinTech-ринку використовувати загальні норми Цивільного кодексу України про договори позики та дарування [6], норми Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [4], або ж підпадати під суворі вимоги Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [5], які не враховують шерингової та платформової специфіки краудфандингу.

Для побудови ефективного механізму регулювання краудфандингових платформ необхідно здійснити систематизацію ключових ризиків, що стримують залучення приватних та іноземних інвестицій у відбудову українського бізнесу.

З метою усунення існуючих регуляторних прогалин розроблено Матрицю інституційних ризиків та напрямів імплементації Regulation (EU) 2020/1503 у законодавство України (табл. 2).

Запропонована матриця доводить, що системна адаптація положень Регламенту ЄС 2020/1503 дозволить створити безпечне інституційне середовище для інвесторів. Своєю чергою, це слугуватиме потужним каталізатором перетворення краудфандингу на дієвий механізм залучення позабанківського капіталу для повоєнної відбудови та забезпечення сталого розвитку підприємств України.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що за умов воєнного стану та повоєнного відновлення краудфандингові платформи трансформуються з допоміжних інструментів фандрайзингу у стратегічні інституційні механізми забезпечення стійкого розвитку та залучення позабанківського капіталу в мале та середнє підприємництво. Доведено, що якщо кризовий період зумовив тимчасове домінування благодійних та нефінансових моделей, то забезпечення довгострокової економічної відбудови вимагає системного стимулювання комерційних форм краудфандингу, насамперед краудлендингу та краудінвестингу.

Ідентифіковано ключові інституційно-правові прогалини вітчизняної FinTech-інфраструктури, які полягають у відсутності спеціалізованого нормативно-правового акта та вимушеному застосуванні загальних норм цивільного, фінансового та благодійного законодавства. Це створює високу асиметрію інформації, правову невизначеність щодо функціонування цифрових платформ та піддає підвищеним ризикам роздрібних

Таблиця 2

Матриця інституційних ризиків та напрями імплементації Regulation (EU) 2020/1503 у законодавство України

Категорія інституційного ризику	Прояв у вітчизняному правовому полі	Нормативний інструмент Regulation (EU) 2020/1503	Напрями адаптації до законодавства України
Асиметрія інформації та ризик зловживань	Відсутність уніфікованих вимог до розкриття ризиків та фінансового стану проєктів [2, с. 405]	Запровадження обов'язкового Паспорта ключових інвестиційних відомостей (*KIIS*) [8]	Законодавче затвердження стандартизованої форми *KIIS* для проєктів краудінвестингу та краудлендингу
Незахищеність роздрібних інвесторів	Відсутність розмежування інвесторів за рівнем кваліфікації та ризик повної втрати заощаджень [3, с. 54]	Класифікація інвесторів на «досвідчених» та «недосвідчених», обмеження лімітів, 14-денний період охолодження [8]	Впровадження обов'язкового тестування фінансової грамотності бекерів та встановлення лімітів для недосвідчених інвесторів
Низька операційна прозорість платформ	Діяльність платформ поза спеціалізованим наглядом, ризик конфлікту інтересів [5]	Авторизація провайдерів, вимоги до мінімального капіталу та правил внутрішнього контролю [8]	Визначення НБУ та НКЦПФР регуляторами ринку краудфандингових послуг із запровадженням спрощеної авторизації
Правова невизначеність смарт-контрактів	Відсутність чіткої легалізації автоматизованого виконання зобов'язань [6]	Застосування технологічно-нейтральних правил обробки транзакцій та обліку часток [8]	Гармонізація норм Цивільного кодексу України [6] у частині визнання цифрових прав та електронних договорів

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 5; 8]

інвесторів. Натомість аналіз європейського досвіду засвідчив високу ефективність уніфікованого Регламенту Regulation (EU) 2020/1503, який запровадив єдину паспортизацію послуг у межах ЄС, стандартизований Паспорт ключових інвестиційних відомостей (KIIS), чітку диференціацію інвесторів та інструменти обмеження фінансових ризиків.

За результатами аналізу побудовано Матрицю інституційних ризиків та обґрунтовано пріоритетні вектори гармонізації нормативно-правового поля України із нормами Європейського Союзу. Практична адаптація європейських стандартів шляхом законодавчого визначення правового статусу провайдерів краудфандингових послуг, запровадження регуляторного нагляду з боку Національного банку України та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, впровадження обов'язкового тестування фінансової грамотності роздрібних інвесторів та легалізації смарт-контрактів дозволить мінімізувати інституційні бар'єри. Це сформує прозоре середовище для залучення приватних та міжнародних інвестицій у відбудову вітчизняних підприємств на засадах сталого розвитку та прискорить інтеграцію українського FinTech-сектора до єдиного цифрового ринку ЄС.

Бібліографічний список:

1. Гребенюк Н. О., Швайко М. Л., Тихомирова К. С. Роль краудфандингу у майбутньому України: проблеми та перспективи. *Соціальна економіка*. 2023. Вип. 66. С. 120–130. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-11

2. Пасічний М. Д., Непиталюк А. В. Краудфандинг як сучасний механізм фінансування стійкого розвитку. *Економічний простір*. 2026. № 216. С. 402–409. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.402-409

3. Петрусевич Г. В. Інформаційні технології в процесах залучення довгострокових портфельних інвестицій в економіку України: краудфандингові платформи. *Наукові праці НДФІ*. 2025. № 1 (110). С. 54–68. DOI: https://doi.org/10.33763/npndfi2025.01.052

4. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5073-VI / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 25. Ст. 252. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17

5. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14 грудня 2021 р. № 1953-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 13. Ст. 89. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20

6. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

7. Jumpstart Our Business Startups Act (JOBS Act): Public Law 112-106. Washington: U.S. Government Printing Office, 2012. 23 p.

8. Regulation (EU) 2020/1503 of the European Parliament and of the Council of 7 October 2020 on European crowdfunding service providers for business, and amending Regulation (EU) 2017/1129 and Directive (EU) 2019/1937. *Official Journal of the European Union*. 2020. L 347. P. 1–49. URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2020/1503/oj

References:

1. Grebeniuk N. O., Shvayko M. L., Tykhomyrova K. S. (2023) Rol kraudfandynhu u maibutnomu Ukrainy: problemy ta perspektyvy [The role of crowdfunding in the future of Ukraine: Problems and prospects]. *Sotsialna ekonomika - Social Economics*, vol. 66, pp. 120–130. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-11

2. Pasichnyi M. D., Nepytaliuk A. V. (2026) Kraudfandynh yak suchasnyi mekhanizm finansuvannia stiikoho rozvytku [Crowdfunding as a modern financial mechanism for sustainable development]. *Ekonomichnyi prostir - Economic Scope*, no. 216, pp. 402–409. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.402-409

3. Petrusevych G. V. (2025) Informatsiini tekhnolohii v protsesakh zaluchennia dovhostrokovykh portfelnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy: kraudfandynhovi platformy [Information technologies in the processes of attracting long-term portfolio investments in the economy of Ukraine: Crowdfunding platforms]. *Naukovi pratsi NDFI - Scientific Works of NDFI*, vol. 1(110), pp. 54–68. DOI: https://doi.org/10.33763/npndfi2025.01.052

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2012) Zakon Ukrainy «Pro blahodiinu diyalnist ta blahodiini orhanizatsii» [Law of Ukraine "On Charitable Activity and Charitable Organizations"], Law No. 5073-VI. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2021) Zakon Ukrainy «Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii» [Law of Ukraine "On Financial Services and Financial Companies"], Law No. 1953-IX. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2003) Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine], Law No. 435-IV. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

7. United States Congress (2012) Jumpstart Our Business Startups Act (JOBS Act): Public Law 112-106. Washington: U.S. Government Printing Office, 23 p.

8. European Parliament and Council of the European Union (2020) Regulation (EU) 2020/1503 of 7 October 2020 on European crowdfunding service providers for business. *Official Journal of the European Union*, L 347, pp. 1–49. Available at: http://data.europa.eu/eli/reg/2020/1503/oj

Дата надходження статті: 10.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 11.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 342.56:004:351.88
JEL H70
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-27

Сліпенюк В.В.
доктор філософії в галузі права,
доцент кафедри публічної служби та права,
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1879-5596
Vasyl slipeniuk
Educational and Scientific Institute of Public Service and Management of
Odesa Polytechnic National University

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ПРАВОСУДДІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

FOREIGN EXPERIENCE IN PROVIDING ELECTRONIC JUSTICE SERVICES AND PROSPECTS FOR ITS APPLICATION IN UKRAINE

Анотація. *Стаття присвячена вивченню іноземних практик надання електронних послуг у правосудді, а також визначенню можливостей їх імплементації в українську систему публічного управління. Аргументовано, що кожна держава формує власні системи надання електронних послуг у правосудді, базуючись на відповідних нормативних, технічних та управлінських ресурсах. Дослідивши практику країн ЄС, США, КНР та КСА, автором встановлено, що провадження електронних послуг у правосуддя має позитивний результат у вигляді оптимізації процесуальних строків, підвищення прозорості діяльності судових органів, зниження фінансових витрат сторін та розширення рівного доступу громадян до захисту своїх прав. З огляду на проблемні питання публічного управління процесом надання електронних послуг у правосудді в Україні, аргументовано необхідність імплементації іноземних практик щодо впровадження інструментів штучного інтелекту й застосування технології розподіленого реєстру.*

Ключові слова: *публічне управління, цифровізація, правосуддя, електронні послуги, електронне судочинство, зарубіжний досвід.*

Abstract. Introduction. *In the context of the rapid digital transformation of public administration, exploring leading foreign experience in providing e-services is of key importance for the further modernization of justice in Ukraine.* ***Purpose.*** *The purpose of this article is to study foreign practices of providing electronic services in justice, as well as to determine the possibilities of their implementation into the Ukrainian public administration system.* ***Methods.*** *To prepare the scientific research, systemic and comparative approaches were applied, alongside the principles of scientific objectivity, comprehensiveness, adaptability, and relevance, as well as a complex of special and general scientific methods, including dialectical, analysis and synthesis, formal-dogmatic, generalization and abstraction, and forecasting methods.* ***Results.*** *According to the results of the conducted study, it was established that each state forms its own systems for providing electronic services in justice based on appropriate regulatory, technical, and managerial resources. Having examined the practice of the European Union countries (the Republic of Estonia, the Federal Republic of Germany, the Italian Republic), the United States of America, the People's Republic of China, and the Kingdom of Saudi Arabia, the author established that the implementation of electronic services in justice yields positive results in optimizing procedural timeframes, increasing the transparency of judicial operations, reducing financial costs for the parties, and expanding equal access of citizens to the protection of their rights.* ***Conclusion.*** *Considering the problematic issues of public administration of the process of providing electronic services in justice in Ukraine, the necessity of implementing foreign practices regarding the integration of artificial intelligence tools and the application of distributed ledger technology (blockchain) is substantiated. The scientific significance of the work lies in improving the theoretical aspects of the digital transformation of public administration in the provision of e-services, while its practical significance consists in the possibility for public authority bodies to use the proposed recommendations to enhance the digitalization process of justice.*

Keywords: *public administration, digitalization, justice, electronic services, e-justice, foreign experience.*

Постановка проблеми. Сьогоднішній світ стрімко змінюється під впливом технологій, що остаточно закріплює епоху інформаційного суспільства. Цифровізація в цьому контексті виступає не як інструмент оптимізації, а як фундаментальний чинник трансформації соціально-економічних та культурних структур. Інтеграція штучного інтелекту, хмарних технологій та великих даних у повсякденність зумовили повну перебудову суспільних механізмів, що докорінно змінює способи життєдіяльності не лише індивіда, а й держави.

Наразі цифрова трансформація стала однією з найважливіших частин сучасного публічного управління, докорінно змінюючи підходи до розробки, надання та оцінювання публічних послуг завдяки стратегічному впровадженню електронних технологій. Оптимізуючи адміністративні процеси та підвищуючи ефективність, цифрова трансформація має на меті покращити доступність послуг, оперативність реагування та орієнтованість на потреби громадян. Позитивні результати використання цифрових технологій спонукають чимало держав запроваджувати останні для виконання

© Сліпенюк В.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

публічних функцій у різних управлінських сферах, зокрема й для здійснення правосуддя.

Україна долучилась до загальносвітового тренду та активно впроваджує надання електронних послуг у правосудді. Разом з тим, подальший розвиток цього процесу потребує вивчення ефективних зарубіжних практик для їх можливого практичного втілення при трансформації публічного управління в нашій державі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика надання електронних послуг як елементу публічного управління в різних сферах життєдіяльності держави тривалий час перебуває у центрі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. Сучасні дослідження засвідчують необхідність комплексного переосмислення взаємодії держави та громадянина в умовах глобальних цифрових трансформацій, де якість електронних сервісів безпосередньо впливає на рівень довіри суспільства до інститутів влади.

Загальнотеоретичні засади надання електронних послуг та їхню роль у цифровій трансформації публічного управління в Україні розкрито у працях низки вітчизняних дослідників. Зокрема, у роботах В.Д. Борисенко [18], О.В. Загвойської, Я.Ю. Цимбаленко й С.А. Чукут [24] та М.С. Міховської [22] зосереджено увагу на сутності інформаційно-комунікаційних технологій у процесі розвитку публічного управління, а також специфіці взаємодії електронного урядування з державою і суспільством; питання впливу електронного урядування як інструменту формування прозорої та відкритої політичної влади досліджував І.С. Куспляк [20]; проблематику використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання адміністративних послуг у публічному управлінні обґрунтовували В.В. Литовченко [21], Г.В. Чумакова та В.В. Пасічнюк [26], наголошуючи на економічних та управлінських перевагах у вигляді зменшення витрат часу й коштів користувачів, зниження корупційних ризиків, оптимізації державних процесів і модернізації системи надання адміністративних послуг.

Окремим напрямом є вивчення та імплементація передового зарубіжного досвіду. Специфіка закордонних практик у сфері електронного врядування та надання електронних послуг є предметом наукових здобутків С.С. Єсімова [19], М.В. Слободяніна [25] та М.О. Білецької [17], які проаналізували міжнародні стандарти цифровізації державних послуг та діяльності органів публічної влади, а також особливості адаптації закордонних моделей до українських реалій; світовий досвід забезпечення інформаційної безпеки надання електронних послуг став предметом наукових досліджень М.М. Нагорняка [23], який наголошував на необхідності впровадження сучасних технологій, зміцнення правової бази та активне взаємодію зі спеціалістами з інформаційної безпеки.

Втім, попри значну кількість напрацювань, недостатньо дослідженим залишається питання зарубіжного досвіду використання електронних послуг як інструменту модернізації публічного управління у сфері правосуддя, а також доцільності імплементації відповідних іноземних практик в Україну.

Мета статті полягає у вивченні іноземних практик надання електронних послуг у правосудді, а також визначення можливостей їх імплементації в українську систему публічного управління.

Методи дослідження. Методологічна конструкція дослідження ґрунтується на системному та компаративістському підходах. Системний підхід дав змогу розглянути електронні послуги у правосудді як цілісний елемент публічного управління, що охоплює технологічну, нормативно-правову та інституційну складові. Компаративістський підхід застосовано для зіставлення нормативно-правового регулювання, специфіки функціонування, а також визначення ефективності цифрових судових сервісів у зарубіжних країнах і в Україні.

Методологічні принципи дослідження базуються на науковій об'єктивності, комплексності, адаптивності та релевантності.

Для реалізації окреслених завдань використано комплекс спеціальних та загальнонаукових методів, зокрема, діалектичний, аналізу та синтезу, формально-догматичний, узагальнення та абстрагування, прогнозування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація судової системи висуває якісно нові вимоги до органів публічної влади. Запровадження електронних послуг у правосудді не зводиться до технічного оцифрування паперових процесів, а передбачає оптимізацію судово-адміністративних процедур, підвищення прозорості судочинства та забезпечення безперешкодного доступу громадян до захисту своїх прав. Поряд з цим, формування системи електронного правосуддя в кожній державі визначається специфічним поєднанням нормативно-правових, фінансових, інституційних та технологічних чинників. Відтак, універсальної моделі цифровізації судоустрою не існує, але аналіз зарубіжного досвіду дає можливість виокремити певні варіанти публічного управління процесом надання електронних послуг у сфері правосуддя.

Враховуючи євроінтеграційний вектор нашої держави, вважаємо за доцільне насамперед зосередити свою увагу на практиці країн Європейського Союзу щодо поєднання високих стандартів захисту прав людини з цифровізацію судово-управлінських процесів.

Нормативно-правовий базис надання електронних послуг в правосудді в Європейському Союзі визначається комплексом нормативних актів, серед яких ключове значення має Стратегія e-Justice (e-Justice Strategy) та відповідні Багаторічні плани дій щодо європейського електронного правосуддя [8]. Останні спрямовані на забезпечення безбар'єрного доступу до правосуддя через цифрові канали, підвищення взаємодії між судовими органами та спрощення транскордонних процедур. Також опорним нормативно-правовим актом для здійснення публічного управління у цій сфері є Регламент (ЄС) № 2023/2844 Європейського Парламенту та Ради щодо цифровізації судової співпраці та доступу до правосуддя в транскордонних цивільних, комерційних і кримінальних справах. Даний документ законодавчо закріпив пріоритет електронного документообігу між судовими інституціями, процедури дистанційного участі у засіданнях через відеоконференцзв'язок та використання кваліфікованих електронних підписів [13].

Попри наявність уніфікованих законодавчих джерел, аналіз практики свідчить, що процес надання електронних послуг у правосудді країн-членів ЄС не

є стандартизованим та варіюється залежно від рівня централізації публічного управління, адміністративно-територіального устрою, а також від існуючих в державі нормативно-управлінських традицій. Так, для прикладу в Естонській Республіці електронне судочинство здійснюється через єдиний портал e-File (E-toimik). Останній являє собою електронне середовище для спілкування з судом, через який особа може подавати документи, пов'язані з процедурою, до суду, поліції та прокуратури, а також заяви судовому виконавцю про порушення виконавчого провадження. За допомогою цієї системи можливе відстежування ходу судового провадження, дати та часу слухань. Крім того, можна отримати доступ до даних судимості та використовувати цифровий файл для обробки документів [6]. У Федеративній Республіці Німеччині надання електронних послуг у правосудді базується на електронній поштовій скриньці суду та адміністративної служби (Elektronisches Gerichts-und Verwaltungspostfach). Дана система формує електронну комунікаційну інфраструктуру для зашифрованої передачі документів та файлів між автентифікованими учасниками, серед яких суди, учасники справи, юристи, уряд та нотаріуси, забезпечуючи стандартизований, але інституційно розділений обмін даними [4]. В свою чергу в Італійській Республіці існує цифрова платформа – Портал телематичних послуг Міністерства юстиції (Il portale dei Servizi Telematici del Ministero della Giustizia), що забезпечує низку онлайн сервісів для судових установ та їх відвідувачів. За даними цього порталу, електронні послуги у сфері правосуддя поділяються на дві групи: послуги загального користування, доступні всім громадянам без необхідності автентифікації користувачів (публічне ознайомлення з реєстрами, онлайн-сервіси для мирових суддів, портал провадження з питань неплатоспроможності, платформа електронного навчання, портал для врегулювання судових витрат, колективні позови, онлайн-платежі через pagoPA, реєстр кризових менеджерів бізнесу, публічна база даних, портал реєстру технічних експертів та національного списку), та послуги зарезервованих зон (консультація з реєстрами, консультація з реєстрами Касаційного суду, загальний реєстр електронних адрес, реєстр державного управління, кримінальне провадження – повідомлення про документи, подані до реєстру, зарезервована зона для судових адміністраторів, консультація з районним SIUS, портал депонування кримінальних документів – електронне подання кримінальних документів, архів цифрового перехоплення, консультація із заявками на членство в колективних позовах (члени), доступ до порталу мирового судді – інструмент для підтримки магістратів, які працюють в офісах мирового судді, запит на доступ до файлів для неінкорпорованої сторони) [9].

Публічне управління процесом надання електронних послуг у правосудді країн ЄС має міжінституційний та багаторівневий характер. У більшості держав стратегічне планування та координацію ресурсно-технічного забезпечення здійснюють Міністерства юстиції у тісній взаємодії з органами судової влади (суддівського врядування). Таке поєднання, на нашу думку, дозволяє дотримуватися балансу між принципом незалежності судової гілки влади та необхідністю ефективного використання державних коштів і стандартів цифрового врядування, які встановлює публічна влада.

На загальноєвропейському рівні управління процесами цифрової трансформації здійснюється через Європейський портал e-Justice [7], який не замінює національні суди держав-членів й не є окремою судовою інстанцією, а діє як єдине цифрове вікно та комунікаційний міст між національними судовими системами, надаючи транскордонні електронні послуги. Технічну та операційну сумісність між національними системами забезпечує архітектурне рішення e-CODEX (e-Justice Communication via Online Data Exchange). Управління цією системою передано Європейському агентству з оперативного управління великомасштабними ІТ-системами у сфері свободи, безпеки та правосуддя (eu-LISA), що підкреслює перехід від суто політичних домовленостей до інституціоналізованого державного та наднаціонального управління цифровою інфраструктурою правосуддя [5].

Згідно з відомостями чотирнадцятого видання «Табло правосуддя ЄС» – щорічного звіту, який містить порівняльні дані про ефективність, якість та незалежність систем правосуддя серед держав-членів ЄС, опублікованого Європейською Комісією за 2026 рік, цифровізація продовжує прогресувати по всьому ЄС: усі 27 держав-членів зараз надають онлайн-інформацію про свої судові системи, тоді як 23 держави-члени дозволяють онлайн-доступ до цивільних, комерційних та адміністративних справ. Таблиця показників показує, що громадяни 17 держав-членів та компанії 18 держав-членів вважають, що незалежність судової влади покращилася або залишилася стабільною порівняно з минулим роком. Багато держав-членів продовжували покращувати ефективність своїх систем правосуддя, спираючись на реформи, запроваджені в останні роки для забезпечення ефективного доступу до правосуддя. Подібно до минулого року, вісім держав-членів зафіксували скорочення термінів судових розглядів у всіх категоріях (цивільні, комерційні, адміністративні та інші справи) [1]. Поряд з цим, серед ключових проблем, що постають перед подальшим розвитком цифрового правосуддя, виокремлюють технічні вади, ризики для кібербезпеки, залежність від цифрової інфраструктури, обмежену доступність, надмірну формалізацію, нівелювання людського фактору та потребу в сталому фінансуванні.

Детального аналізу потребує й досвід Сполучених Штатів Америки, де функціонує дуалістична модель електронного судочинства, що поєднує єдину федеральну платформу із високим ступенем автономії штатів у виборі технологічних рішень.

У межах федерального юрисдикційного рівня ключовим елементом зазначеної моделі виступає технологічний комплекс, що поєднує системи CM/ECF (Case Management/Electronic Case Files) (управління судовими справами / електронні матеріали справ) та PACER (публічний доступ до електронних судових записів) (Public Access to Court Electronic Records) – ключові елементи цифровізації федеральної судової системи США, що забезпечують електронне управління судовими справами та відкритий доступ громадськості до судових документів. З точки зору публічного управління, функціонування цієї інфраструктури забезпечується безпосередньо Адміністративним офісом судів

США під керівництвом Судової конференції США, що, на нашу думку, засвідчує застосування моделі централізованого галузевого адміністрування, де нормотворчі, технічні та фінансові стандарти цифровізації формуються уповноваженим органом судової гілки влади без прямого втручання виконавчих структур.

CM/ECF – це система, призначена для управління судовими справами в електронному форматі, що використовується федеральними судами США, зокрема окружними судами, апеляційними судами та судами у справах про банкрутство. Окрім того, що до основних функцій цієї системи належить управління справами (система дозволяє суддям і працівникам суду вести справи, призначати судові засідання, відстежувати процесуальні строки та зберігати всі документи в електронному вигляді), остання також забезпечує можливість для подання електронних послуг у сфері правосуддя, серед яких електронне подання документів (адвокати, сторони у справі та інші учасники процесу можуть подавати документи до суду через Інтернет, що майже повністю усуває паперовий документообіг) та сповіщення (автоматичне надсилання учасникам процесу повідомлення про нові документи, судові рішення та інші важливі події) [3].

У свою чергу, PACER – це система, що забезпечує публічний доступ до електронних матеріалів справ федеральних судів, яка дозволяє будь-кому – зокрема юристам, журналістам, дослідникам і пересічним громадянам – переглядати та завантажувати судові документи. Її управління базується на принципі самоокупності: надання послуг із пошуку, перегляду та вивантаження електронних копій судових рішень і протоколів здійснюється за встановленим фіксованим тарифом, а отримані кошти спрямовуються на подальшу технологічну модернізацію судової інфраструктури [12].

Також важливо зазначити, що тісна технологічна та взаємопов'язана інтеграція CM/ECF і PACER утворює закритий цикл публічного управління цифровими судовими послугами: від моменту звернення особи за захистом порушеного права через електронну подачу позову до публікації кінцевого процесуального акта у відкритому доступі.

На відміну від федерального рівня, цифровізація правосуддя на рівні окремих штатів демонструє значну варіативність, що обумовлено їхньою високою технологічною та організаційною автономією. Так, більшість штатів вибудовують власні інфраструктурні рішення (Washington Courts eFiling, eFileTexas, AZTurboCourt, AZTurboCourt, eFileIL тощо), які автоматизують реєстрацію справ, сплату судових зборів та процесуальне сповіщення. При цьому в окремих штатах (наприклад, у Нью-Йорку з 2018 та Джорджії з 2019) електронна подача документів стала обов'язковою для професійних представників, залишивши паперову форму лише як опцію для самопредставників.

Деякі штати активно інтегрують платформи онлайн-врегулювання цивільних та дрібних позовів (Вашингтон, Флорида, Пенсильванія), що забезпечує розвантаження судових інстанцій та знижує фінансові бар'єри для сторін. Паралельно застосування відеоконференцзв'язку для проведення віддалених засідань (зокрема у Нью-Йорку, Пенсильванії, Вермонті) виявило високу управлінську ефективність у частині скорочення строків розгляду справ і забезпечення доступності правосуддя для жителів віддалених регіонів.

У таких штатах, як Техас, Міннесота, Іллінойс та Луїзіана, до судово-управлінських процесів залучаються інструменти штучного інтелекту. Останні застосовуються для аналізу масивів судової практики, пошуку прецедентів, прогнозування результатів розгляду справ та допомоги у підготовці процесуальних документів, що підвищує оперативність та передбачуваність судочинства. Окремі суб'єкти (Аризона, Орегон, Невада, Джорджія) виступають новаторами у сфері захисту судових даних, застосовуючи технологію блокчейн для верифікації та незмінності судових актів, а також системи цифровізації особи для безпечної дистанційної ідентифікації учасників процесів.

Подібно до практики ЄС, надання електронних послуг в правосудді за допомогою різних цифрових платформ в США, суттєво мінімізувало процесуальні витрати, пришвидшило рух справ і розширило можливості дистанційної участі для географічно віддалених або вразливих категорій. Поряд з цим, актуалізувались ризики кібератак та порушення конфіденційності учасників судового процесу. Широку дискусійність серед отримувачів електронних послуг також має комерціалізація доступу до публічної інформації через федеральну систему PACER, яка розцінюється як обмеження до правосуддя та підтверджується тривалими судовими прецедентами, як-от позов National Veterans Legal Services Program v. United States [11].

Надалі в межах цього дослідження вважаємо за доцільне зосередити увагу на досвіді Китайської Народної Республіки. Модель надання електронних послуг у сфері правосуддя в цій державі є однією зі світових лідерів у використанні цифрових технологій й репрезентує високоцентралізований, нормативно-жорсткий підхід публічного управління.

Специфіка китайської моделі публічного управління в досліджуваній сфері полягає в реалізації концепції «Розумного правосуддя», яка розгортається у двох взаємодоповнювальних вимірах: через створення спеціалізованих інституцій та через суцільну цифровізацію загальної судової системи.

Першим виміром стало створення протягом 2017-2018 років трьох інтернет-судів у містах Ханчжоу, Пекін і Гуанчжоу, діяльність яких спрямована на надання електронних послуг, пов'язаних із розглядом одинадцяти категорій спорів, що стосуються інтернету (наприклад, онлайн-торгівля, цифрове мікрокредитування, авторські права в мережі). Окреслені суди надають змогу реалізувати повний цикл дистанційного судочинства: від подання позовної заяви та онлайн-ідентифікації учасників справи за допомогою технологій розпізнавання облич до електронної сплати судового збору та автоматичного вручення процесуальних документів. Ключовим елементом надання електронних послуг у китайських інтернет-судах є автоматизація процесуальних дій за допомогою алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних. Зокрема, у процесі онлайн-слухань використовуються системи автоматичного розпізнавання мовлення, які в режимі реального часу транскрибують перебіг засідання в текстовий протокол. Крім того, для фіксації та перевірки доказів застосовується технологія розподіленого реєстру (блокчейн), зокрема платформа «Tianping

Chain», яка забезпечує юридичну вірогідність цифрових матеріалів [15].

Другим, більш масштабним виміром стала системна цифровізація загальних судів усіх рівнів, яка охопила розгляд цивільних, адміністративних та окремих категорій кримінальних справ у порядку спрощеного провадження. Концептуальною новацією цього підходу є формування гібридної моделі судочинства, побудованої на засадничих принципах рівнозначності цифрового формату та відсутності процесуального примусу. Усі процесуальні дії, вчинені в режимі онлайн, мають тотожну юридичну силу порівняно з їхніми традиційними офлайн-аналогами, однак право вибору між форматами належить виключно учасникам справи. Судам заборонено нав'язувати цифровий формат, а згода однієї сторони на онлайн-участь не обмежує права іншої сторони бути присутньою в залі суду особисто, що трансформує процес у гібридний та забезпечує безперешкодний доступ до правосуддя для всіх категорій громадян [16].

Керівну та контролюючу роль в управлінні процесом надання електронних послуг у зазначеній системі відіграє Верховний народний суд КНР, який діє за принципом «згори-донизу», й приймає обов'язкові директиви, стандарти обробки даних та нормативно-правові акти, що зобов'язують суди всіх рівнів інтегруватися до єдиної цифрової мережі. Крім того, центр обробки даних, який діє при даному суб'єкті, акумулює показники роботи кожного суду, що дає змогу централізовано перерозподіляти навантаження, виявляти системні затримки в розгляді справ та здійснювати оцінювання ефективності судової системи на основі об'єктивних цифрових метрик.

Запровадження концепції «Розумного правосуддя» в КНР довело високу технологічну ефективність у частині скорочення строків розгляду справ й оптимізації судових витрат, однак масштабна цифровізація супроводжується суттєвими системними ризиками. Тотальна централізація судової інфраструктури під керівництвом Верховного народного суду КНР та впровадження алгоритмів штучного інтелекту створюють загрози для принципу незалежності суддів і захисту персональних даних громадян, оскільки «у Китаї «розумні» технології використовуються для посилення державного контролю над судовою системою та збору даних про громадян, що суперечить дотриманню принципів поділу властей та верховенства права, які є складовими захисту прав людини» [2, с. 53].

Велику увагу публічному управлінню в сфері правосуддя приділяє Королівство Саудівська Аравія, постійно оновлюючи законодавство й технологічно розширюючи спектр електронних послуг. Зусилля щодо цифрової трансформації в судах цієї держави спрямовані на оновлення основних судових служб від паперових та контрцентричних процесів до автоматизованих цифрових процесів. Одним з ключових проектів є єдиний цифровий канал Міністерства юстиції, який об'єднує численні судові служби під однією платформою під назвою «Najiz» та інші пов'язані електронні послуги [10].

Найбільш відчутним проектом, спрямованим на суд, є сервіс електронного судового розгляду, який дозволяє здійснювати електронні процеси від початку до кінця впродовж усієї справи. Відтак, сторони та їхні представники можуть подавати процесуальні документи, відповідати на запити суду та відстежувати хід провадження через онлайн-платформу для подання позовів без необхідності відвідувати суд, а також брати участь у цифрових слуханнях.

Окрім безпосередньо судових процедур, цифровізація публічного управління у цій державі охоплює й альтернативні способи врегулювання спорів. Зокрема, функціонування платформи «Taradi» забезпечує надання електронних послуг із примирення, уможливлюючи укладення мирових угод у позасудовому порядку. Разом із цим, Саудівський центр комерційного арбітражу представив удосконалену версію своєї послуги електронного арбітражу, що забезпечує повністю віртуальну альтернативу для вирішення дрібних комерційних спорів.

Статистичні дані Міністерства юстиції Саудівської Аравії свідчать, що вказані нововведення щодо процесу надання електронних послуг у правосудді скоротило тривалість судових процесів на 79%, підвищила ефективність на 43% і покращила якість судових рішень на 38%. Також вони підвищили рівень задоволеності на 77% і дозволили уникнути в середньому 12 особистих візитів до суду, забезпечуючи при цьому дотримання всіх гарантій. Відтак, метою діяльності органів публічної влади у даній сфері, яка визначена в стратегії Saudi Vision 2030 щодо цифрової трансформації судової системи та державного управління, є збільшення процесуальної ефективності та розширення доступу до судових послуг [14].

Детальне вивчення зарубіжного досвіду публічного управління щодо надання електронних послуг у сфері правосуддя засвідчує, що результативність функціонування електронного судочинства безпосередньо залежить від балансу між відповідним законодавчим підґрунтям, захистом фундаментальних прав людини, технологічною інноваційністю та дотриманням вимог кібербезпеки.

Зіставлення досліджуваних іноземних практик із сучасним станом надання електронних послуг у правосудді в Україні, на нашу думку, дає змогу дійти висновку про доволі високий рівень цифрової трансформації в даній сфері. На сьогодні в нашій державі існує Єдина судова інформаційно-телекомунікаційної система, яка за допомогою підсистем «Електронний кабінет», «Електронний суд» і відеоконференцзв'язку, надає змогу забезпечити повний цикл процесуальної взаємодії учасників справи із судом. Зокрема, наявна інфраструктура дозволяє здійснювати оперативно-інформаційний обмін, дистанційно реалізовувати процесуальні права, проводити фінансові розрахунки й брати участь у судових засіданнях поза межами приміщення суду з використанням власних технічних засобів.

Однак, як і будь-які аналізовані системи, вітчизняна має низку недоліків, які зменшують ефективність її функціонування, а саме: нестабільність серверного обладнання під час кібератак чи збоїв електромережі, ризики порушення кібербезпеки та захисту персональних даних, цифрова нерівність, а також надмірна складність інтерфейсів, яка створює додаткові бюрократичні перешкоди та навантаження на судову систему.

Для вирішення вказаних недоліків, вважаємо за доцільне, імплементувати іноземний досвід в українську практику публічного управління. Так, на нашу

думку, значний потенціал для модернізації вітчизняної судової системи має адаптація елементів китайської практики «Розумного правосуддя». Зокрема, доцільним є впровадження інструментів штучного інтелекту та аналізу великих даних для автоматизації первинного сортування та аналізу вхідної кореспонденції, автоматичної перевірки формальної відповідності процесуальних заяв вимогам закону та попередження користувачів про відсутність необхідних додатків чи помилки в розрахунку судового збору, забезпечення автоматичного перетворення аудіозаписів із підсистеми ВКЗ у текстові протоколи засідання, оперативного інформування громадян про статус справ за допомогою інтелектуальних сервісів чат-підтримки, а також систематизації судової практики. Крім того, для розв'язання проблеми кібербезпеки доцільно використати китайський досвід застосування технології розподіленого реєстру (блокчейн) для децентралізованої верифікації та забезпечення незмінності судових актів і цифрових доказів.

Висновки. Підводячи підсумки даного дослідження, можна зауважити, що надання електронних послуг у правосудді є пріоритетним та перспективним напрямком діяльності органів публічної влади у багатьох державах. Наведене, на нашу думку, обумовлене не лише прагненням розвантаження судової системи й підвищення рівня доступності цих послуг для населення, а й необхідності дотримуватись загальносвітових тенденцій публічного управління. При цьому, попри те, що кожна держава формує власні системи надання електронних послуг у правосудді, базуючись на відповідних нормативних, технічних та управлінських ресурсах, останні мають спільний позитивний результат у вигляді оптимізації процесуальних строків, підвищення прозорості діяльності судових органів, зниження фінансових витрат сторін та розширення рівного доступу громадян до захисту своїх прав.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що успішна цифрова трансформація правосуддя вимагає постійного пошуку балансу між технологічною інноваційністю, забезпеченням кібербезпеки та дотриманням гарантій незалежності судової гілки влади. Відтак, у цьому контексті доцільно імплементувати в українську практику публічного управління іноземні практики щодо впровадження інструментів штучного інтелекту й застосування технології розподіленого реєстру (блокчейн).

Бібліографічний список:

1. 2026 Justice Scoreboard highlights importance of effective justice systems for EU competitiveness and Single Market. URL: https://doi.org/https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_26_1258
2. Banakh S., Kovalchuk O. Implementation of smart technologiesinthejudicial system: foreign experience of implementation. *Actual problems of jurisprudence.* 2025. Vol. 4(44) P. 51-56. DOI: https://doi.org/10.35774/app2025.04.051
3. Electronic Filing (CM/ECF).URL: https://www.uscourts.gov/court-records/electronic-filing-cm-ecf
4. Elektronisches Gerichts- und Verwaltungspostfach.URL: https://egvp.justiz.de/
5. Ensuring Cross-border Justice for Citizens, Businesses and Legal Professionals. URL: https://www.eulisa.europa.eu/activities/large-scale-it-systems/e-codex
6. E-toimik on elektrooniline kohtuga suhtlemise keskkond. URL: https://etoimik.rik.ee/
7. European e-Justice Portal. URL: https://commission.europa.eu/law/cross-border-cases/judicial-cooperation/tools-judicial-cooperation/european-e-justice-portal_en
8. European e-Justice Strategy. URL: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/1_european-e-justice-strategy.html
9. Il portale dei Servizi Telematici del Ministero della Giustizia. URL: https://pst.giustizia.it/PST/it/homepage.page (дата звернення: 24.09.2026).
10. Najiz Judicial Services Center. URL: https://www.moj.gov.sa/English/Ministry/Departments/NajizCenter/pages/default.aspx
11. National Veterans Legal Services Program v. United States (Fed. Cir. 2020). URL: https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/cafc/19-1081/19-1081-2020-08-06.html
12. PACER Public Access to Court Electronic Records. URL: https://pacer.uscourts.gov/
13. Regulation (EU) 2023/2844 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2023 on the digitalisation of judicial cooperation and access to justice in cross-border civil, commercial and criminal matters, and amending certain acts in the field of judicial cooperation. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/2844/oj/eng
14. Saudi Justice Minister: Institutional Judiciary Delivers Greater Efficiency and Consistency. URL: https://www.moj.gov.sa/English/MediaCenter/news/Pages/NewsDetails.aspx?itemId=1160
15. Tianping Block Chain. URL: https://english.bjinternetcourt.gov.cn/2021-09/17/c_411.htm
16. Wei Gao, Lu Xu Online Courts in China: A New Hybrid Model for Access to Justice. *China Review.* 2025. № 25 (1). С. 75-109.
17. Білецька М.О. Досвід зарубіжних країн у сфері надання електронних публічних послуг. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С.312-314.
18. Борисенко В.Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Серія Право. Вип. 76. Частина 2. С. 36-40.
19. Єсімов С.С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2024. № 1. С. 386-390.
20. Куспляк І.С. Електронне урядування як інструмент формування прозорої та відкритої політичної влади: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. ДЗ "Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського". Одеса, 2012. 204 с.
21. Литовченко В.В. Сучасні засади формування механізмів надання адміністративних послуг у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 116-120.
22. Міхровська М.С. Цифрове урядування як новий рівень взаємодії держави та суспільства. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. № 7. С. 272-275.
23. Нагорняк М.М. Інформаційна безпека надання електронних послуг: світовий досвід публічного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 12 (42). С. 225-235.
24. Основи електронного урядування: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітніми програмами «Адміністративний менеджмент» та «Електронне урядування» спеціальності 281 Публічне управління та адміністру-

вання та студентів інших спеціальностей / С.А Чукут, О.В. Загвойська, Я.Ю Цимбаленко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.

25. Слободянін М.В. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія право публічне управління та адміністрування.* 2025. № 16.

26. Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В. Електронні публічні послуги як інструмент цифрової трансформації державного управління України. *Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum*. 2025. Вип.1. № 12. С. 45-63.

References:

1. 2026 Justice Scoreboard highlights importance of effective justice systems for EU competitiveness and Single Market (2026), European Commission Press Corner. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_26_1258

2. Banakh, S. and Kovalchuk, O. (2025), "Implementation of smart technologies in the judicial system: foreign experience of implementation", *Actual Problems of Jurisprudence*, Vol. 4(44), pp. 51-56, DOI: https://doi.org/10.35774/app2025.04.051

3. Electronic Filing (CM/ECF) (2026), United States Courts. Available at: https://www.uscourts.gov/court-records/electronic-filing-cm-ecf

4. Elektronisches Gerichts- und Verwaltungspostfach (2026), EGVP Portal. Available at: https://egvp.justiz.de/

5. Ensuring Cross-border Justice for Citizens, Businesses and Legal Professionals (2026), eu-LISA. Available at: https://www.eulisa.europa.eu/activities/large-scale-it-systems/e-codex

6. E-toimik on elektrooniline kohtuga suhtlemise keskkond (2026), E-Toimik. Available at: https://etoimik.rik.ee/

7. European e-Justice Portal (2026), European Commission. Available at: https://commission.europa.eu/law/cross-border-cases/judicial-cooperation/tools-judicial-cooperation/european-e-justice-portal_en

8. European e-Justice Strategy (2026), EUR-Lex. Available at: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/1_european-e-justice-strategy.html

9. Il portale dei Servizi Telematici del Ministero della Giustizia (2026), Ministero della Giustizia. Available at: https://pst.giustizia.it/PST/it/homepage.page

10. Najiz Judicial Services Center (2026), Ministry of Justice of the Kingdom of Saudi Arabia. Available at: https://www.moj.gov.sa/English/Ministry/Departments/NajizCenter/pages/default.aspx

11. National Veterans Legal Services Program v. United States (2020), Federal Circuit Court of Appeals, Justia Law. Available at: https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/cafc/19-1081/19-1081-2020-08-06.html

12. PACER Public Access to Court Electronic Records (2026), PACER Service Center. Available at: https://pacer.uscourts.gov/

13. Regulation (EU) 2023/2844 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2023 on the digitalization of judicial cooperation and access to justice in cross-border civil, commercial and criminal matters, and amending certain acts in the field of judicial cooperation (2023), EUR-Lex. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/2844/oj/eng

14. Saudi Justice Minister: Institutional Judiciary Delivers Greater Efficiency and Consistency (2026), Ministry of Justice of the Kingdom of Saudi Arabia. Available at: https://www.moj.gov.sa/English/MediaCenter/news/Pages/NewsDetails.aspx?itemId=1160

15. Tianping Block Chain (2021), Beijing Internet Court. Available at: https://english.bjinternetcourt.gov.cn/2021-09/17/c_411.htm

16. Wei, G. and Xu, L. (2025), "Online Courts in China: A New Hybrid Model for Access to Justice", *China Review*, Vol. 25, Issue 1, pp. 75-109. (in English)

17. Biletska M.O. (2023) Dosvid zarubizhnykh krain u sferi nadannia elektronnykh publichnykh posluh [Experience of foreign countries in the field of providing electronic public services]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal* [Law Scientific Electronic Journal], no. 11, pp. 312-314.

18. Borisenko V.D. (2023) Elektronne uriaduvannia v publichnomu administruvanni [Electronic governance in public administration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia Pravo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law], vol. 76, part 2, pp. 36-40. (in Ukrainian)

19. Yesimov S.S. (2024) Zarubizhnyi dosvid tsyfrovizatsii derzhavnykh posluh [Foreign experience in the digitalization of public services]. *Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo»* [Electronic Scientific Edition "Analytical and Comparative Jurisprudence"], no. 1, pp. 386-390. (in Ukrainian)

20. Kusplyak I.S. (2012) Elektronne uriaduvannia yak instrument formuvannia prozoroi ta vidkrytoi politychnoi vlady [Electronic governance as a tool for forming a transparent and open political power]: dys. ... kand. polit. nauk: 23.00.02. Odesa, 204 p. (in Ukrainian)

21. Lytovchenko V.V. (2021) Suchasni zasady formuvannia mekhanizmiv nadannia administratyvnykh posluh u publichnomu upravlinni [Modern principles of forming mechanisms for the provision of administrative services in public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], no. 21, pp. 116-120. (in Ukrainian)

22. Mikhrovska M.S. (2020) Tsyfrove uriaduvannia yak novyi riven vzaiemodii derzhavy ta suspilstva [Digital governance as a new level of interaction between the state and society]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal* [Law Scientific Electronic Journal], no. 7, pp. 272-275. (in Ukrainian)

23. Nahorniak M.M. (2023) Informatsiina bezpeka nadannia elektronnykh posluh: svitovyi dosvid publichnoho upravlinnia [Information security of electronic services provision: world experience of public administration]. *Naukovi perspektywy* [Scientific Perspectives], no. 12 (42), pp. 225-235. (in Ukrainian)

24. Chukut S. A., Zahvoiska O. V., Tsymbalenko Ya. Yu. (2022) Osnovy elektronnoho uriaduvannia [Basics of electronic governance]: navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv stupenia bakalavra. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 268 p. (in Ukrainian)

25. Slobodianin M.V. (2025) Zarubizhnyi dosvid tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia [Foreign experience of digital transformation of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia* [Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Administration], no. 16. (in Ukrainian)

26. Chumakova H.V., Pasichniuk V.V. (2025) Elektronni publichni posluhy yak instrument tsyfrovoi transformatsii derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Electronic public services as a tool of digital transformation of public administration of Ukraine]. *Stredoevropsky vestnik pro vedu a vyzkum*, vol. 1, no. 12, pp. 45-63. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 25.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 04.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 658.7:004.9:005.336.1
JEL M11, O33, L91, L25
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-28

Устік Т.В.
доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9967-0669
Tetiana Ustik
Sumy National Agrarian University

Устик Д.В.
кандидат економічних наук,
директор ТОВ «АГРО КОНТУР»
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-1597-2035
Dmytro Ustyk
AGRO KONTUR LLC

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

CONCEPTUALIZATION OF DIGITAL SUPPLY CHAIN TRANSFORMATION IN THE SYSTEM OF ENSURING LOGISTICS BUSINESS COMPETITIVENESS

Анотація. *У статті обґрунтовано концептуальні засади цифрової трансформації ланцюгів постачання у системі забезпечення конкурентоспроможності логістичного бізнесу. Розкрито її сутність як комплексного процесу інтеграції цифрових технологій, даних, бізнес-процесів та управлінських рішень. Визначено інформаційно-аналітичні властивості цифрової логістичної системи. Запропоновано механізм послідовного переходу від цифрових ресурсів та інтеграції даних через адаптивний контур прийняття рішень і динамічні спроможності до операційних результатів, клієнтської цінності та конкурентних переваг. Доведено, що технологічні інвестиції не забезпечують конкурентного ефекту без інтеграції інформаційних систем, організаційних змін і розвитку цифрових компетентностей. Визначено можливості застосування підходу для оцінювання цифрової зрілості та обґрунтування пріоритетів розвитку логістичних підприємств.*

Ключові слова: *логістична система, конкурентне середовище, цифрова трансформація, прийняття рішень, оптимізація, діджиталізація, ланцюг постачання, конкурентоспроможність, логістичний бізнес.*

Abstract. Introduction. *Logistics businesses face intense competition, market instability, complex supply chains, and rising customer demands for reliable, transparent service. Fragmented automation cannot ensure lasting advantages; digital transformation requires systemic changes in processes, coordination, and decisions.* ***Purpose.*** *The study conceptualizes supply chain digital transformation and explains how technologies and data contribute to logistics business competitiveness.* ***Methods.*** *The theoretical study uses analysis, synthesis, comparison, generalization, and systematization. Structural and logical analysis distinguishes the resource, information and analytical, managerial, operational, customer, and competitive levels and their relationships.* ***Results.*** *Digital transformation is an integrated change in data generation, processing, and use, participant coordination, business processes, and decision-making. The transition from traditional logistics to adaptive digital supply chains is systematized. IoT, Big Data, AI, blockchain, cloud platforms, and digital twins create value when integrated into a shared information and management environment. The proposed mechanism links digital resources and data integration to visibility, transparency, traceability, analytical capability, and predictability. These properties reduce uncertainty and support adaptive decisions that strengthen operational agility, strategic adaptability, coordination, and supply chain reconfiguration. Lower costs and lead times and greater reliability, flexibility, resilience, and service quality become competitive advantages through customer value.* ***Conclusion.*** *Competitiveness emerges from transforming digital resources into better decisions, operational outcomes, customer value, and market advantages. Priorities include system integration and interoperability, data quality, employee digital skills, and indicators linking technology investment to operational, customer, and competitive outcomes. The framework connects digital adoption with service and market performance. Further research should assess digital maturity and empirically test the mechanism.*

Keywords: *logistics system, competitive environment, digital transformation, decision-making, optimization, digitalization, supply chain, competitiveness, logistics business.*

Постановка проблеми. Сучасний логістичний бізнес функціонує в умовах посилення конкуренції, нестабільності попиту та зростання вимог клієнтів до швидкості, надійності й прозорості сервісу. За таких умов традиційні підходи до управління ланцюгами постачання вже не забезпечують необхідної адаптивності та оперативності. Цифрові технології створюють передумови для переходу до інтегрованих і прогнозних

© Устік Т.В., Устик Д.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

моделей управління, однак сам факт їх упровадження не гарантує підвищення конкурентоспроможності. Вирішального значення набуває здатність перетворювати цифрові ресурси та дані на якісні управлінські рішення, операційні результати, клієнтську цінність і конкурентні переваги, що зумовлює потребу в концептуальному обґрунтуванні такого механізму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації логістики активно досліджується вітчизняними науковцями. О. Гірна та Р. Глинський розкривають роль smart-рішень в управлінні бізнес-процесами ланцюга постачання, акцентуючи на можливостях IoT, штучного інтелекту, Big Data і блокчейну для автоматизації операцій, прогнозування, оптимізації запасів та забезпечення прозорості потоків. Водночас автори виокремлюють ризики кібербезпеки, недостатньої інтеграції систем, дефіциту цифрових компетентностей і значних інвестиційних витрат [1]. Т. Денисенко та І. Сташук обґрунтовують інноваційну стратегію розвитку підприємств із надання логістичних послуг, яка поєднує технологічний, операційний і стратегічний рівні, враховує безпекові виклики та спрямована на підвищення стійкості й створення клієнтської цінності [2]. С. Лавриненко, Л. Тарасович, А. Зелінська та О. Бездітко розглядають Логістику 4.0 як основу цифрової трансформації ланцюгів постачання, пов'язуючи застосування цифрових платформ, автоматизації, роботизації, великих даних, штучного інтелекту та IoT зі скороченням витрат і логістичних циклів, підвищенням прозорості, адаптивності та якості сервісу [3]. О. Сарахман систематизує еволюцію логістики від традиційного управління матеріальними потоками до інтегрованих цифрових систем і обґрунтовує перехід від реактивних до прогнозних моделей, заснованих на даних, аналітиці та цифровому моделюванні [8].

У зарубіжних дослідженнях увага зосереджена на механізмах перетворення цифрових можливостей на результативність і стійкість ланцюгів постачання. Piprani A. Z., Nazir S., Najmi A., Watabe M., Jaafar N. I. встановили, що цифрові спроможності не мають прямого впливу на стійкість: їхній ефект реалізується через картографування ланцюга, яке дає змогу виявляти залежності, ризики, вузькі місця й альтернативні маршрути [11]. Patrucco A. S., Roath A. S., Richey R. G. Jr., Mathiyazhagan K., Shankar R. запропонували модель AAA+, у якій цифрова оперативність, стратегічна і стала адаптивність та екосистемна узгодженість формують мережеву систему динамічних спроможностей, що забезпечує стійкість і конкурентні переваги [10]. Suvarna N., Awasthi A. A показали можливості цифрового двійника для сценарного оцінювання впливу автономного транспорту на тривалість перевезень, прибутковість та екологічну результативність агропродовольчого ланцюга [13].

Отже, у науковій літературі ґрунтовно висвітлено технології цифровізації, smart-рішення, цифрові двійники та динамічні спроможності ланцюгів постачання. Водночас недостатньо систематизованим залишається цілісний механізм перетворення цифрових ресурсів та інтегрованих даних через інформаційно-аналітичні властивості, адаптивне прийняття рішень і операційні результати на клієнтську цінність та конкурентні переваги логістичного бізнесу. Це зумовлює необхідність концептуалізації цифрової трансформації у системі забезпечення його конкурентоспроможності.

Мета статті полягає у обґрунтуванні та концептуалізації механізму цифрової трансформації ланцюгів постачання у системі забезпечення конкурентоспроможності логістичного бізнесу шляхом визначення взаємозв'язків між цифровими ресурсами, інтеграцією даних, інформаційно-аналітичними властивостями, механізмами прийняття рішень, динамічними спроможностями, операційними результатами, клієнтською цінністю та конкурентними перевагами.

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та систематизації для опрацювання сучасних підходів до цифрової трансформації ланцюгів постачання, системний і структурно-логічний підходи – для виявлення взаємозв'язків між окремими складовими цифрової трансформації та побудови концептуального механізму її впливу на конкурентоспроможність логістичного бізнесу, графічний метод – для візуалізації еволюції моделей управління та авторської концептуальної моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток логістики відбувається в умовах посилення конкуренції, нестабільності ринків, ускладнення ланцюгів постачання та зростання вимог клієнтів до швидкості, надійності й прозорості сервісу. Традиційна модель управління, орієнтована переважно на фізичне переміщення матеріальних потоків та локальну оптимізацію окремих операцій, поступово поступається інтегрованим цифровим системам, у яких рішення ґрунтуються на даних, аналітиці та цифровому моделюванні. Це змінює роль логістики, вона стає не лише операційною функцією, а й стратегічним чинником гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємства [8, с. 138].

Цифрова трансформація ланцюгів постачання не обмежується автоматизацією традиційних логістичних операцій. Її зміст полягає у зміні способів організації, координації, інформаційного обміну та прийняття управлінських рішень. Інформація перестає бути допоміжним ресурсом і стає основою поточного планування, прогнозування та коригування параметрів ланцюга постачання. За такого підходу цифрова трансформація відрізняється від локального впровадження окремої інформаційної системи або засобу автоматизації.

Важливу роль у цьому переході відіграє концепція Логістики 4.0, яка поєднує IoT, Big Data, штучний інтелект, машинне навчання, роботизацію, блокчейн і цифрові платформи. Їх інтеграція розширює можливості контролю, прогнозування попиту, автоматизації рішень і координації учасників ланцюга. Результатом стають скорочення витрат і логістичних циклів, підвищення прозорості, гнучкості, якості сервісу та стійкості [3, с. 217].

Водночас цифрова трансформація передбачає не лише технологічні, а й організаційні зміни. Нові цифрові рішення впливають на управління знаннями, розподіл повноважень, компетентності персоналу та швидкість прийняття рішень. Ефект цифровізації залежить від готовності організаційної культури до змін, міжфункціональної взаємодії та здатності персоналу використовувати цифрові інструменти у щоденній роботі [6, с. 56].

Цифрову трансформацію ланцюга постачання можна визначити як системний процес зміни способів формування, оброблення й використання даних, координації учасників, організації бізнес-процесів та прийняття управлінських рішень на основі інтегрованого застосування цифрових технологій. Її результатом є не сама наявність технологій, а формування нових властивостей ланцюга – прозорості, прогнозованості, оперативності, адаптивності, узгодженості та стійкості.

Еволюція управління ланцюгами постачання демонструє перехід від операційної оптимізації до управління складними інтегрованими мережами. Якщо на ранніх етапах головними завданнями були транспортування, запаси і своєчасна доставка, то надалі акцент змістився на координацію, інтеграцію, управління ризиками та стійкість. Для уточнення логіки переходу від традиційних підходів до цифрової моделі управління доцільно зіставити основні етапи розвитку ланцюгів постачання за управлінським фокусом, інформаційною основою, характером прийняття рішень та результатом функціонування. Таке порівняння дає змогу показати, що цифрова трансформація є не окремим технологічним етапом, а зміною самої логіки управління ланцюгом постачання. Основні характеристики цієї еволюції узагальнено у табл. 1.

Представлена еволюція показує, що цифровізація змінює не лише технологічне оснащення логістики, а насамперед сам характер управління. Перехід від реактивної до прогнозної та адаптивної моделі означає, що конкурентна перевага дедалі більше залежить від швидкості отримання інформації, здатності її інтерпретувати та оперативно змінювати параметри ланцюга постачання.

Цифрова модель управління відрізняється від традиційної переходом від реактивного до проактивного та прогнозного підходу. Дані про запаси, транспортування, попит, виконання замовлень і стан ресурсів можуть використовуватися для виявлення відхилень ще до моменту їх перетворення на істотну проблему. Аналітичні та прогнозні моделі дозволяють заздалегідь оцінювати можливі сценарії й обирати варіанти дій відповідно до критеріїв ефективності.

Разом із цим цифрове трансформування систем управління ланцюгами постачання обмежується нерівномірною цифровою зрілістю контрагентів, фрагментарністю ERP-, WMS- і TMS-систем, недостатньою інтеграцією даних, кібервразливістю, дефіцитом цифрових компетентностей та значними інвестиційними витратами. За таких умов окремі автоматизовані операції ще не утворюють інтегрованого цифрового ланцюга постачання [4].

Технологічну основу цифрової трансформації формують інструменти різного функціонального призначення. ERP і WMS автоматизують операції та управління запасами. IoT, RFID і GPS забезпечують ідентифікацію та відстеження. Big Data та AI – аналітику і прогнозування. Блокчейн – прозорість і перевірку операцій а цифрові двійники – моделювання сценаріїв. Проте сам перелік технологій не визначає рівень цифрової зрілості. Вирішальне значення має їх інтеграція в єдиний інформаційно-управлінський простір [7, с. 414].

Результативність цифрових рішень залежить не лише від самого факту інвестування, а від способу обґрунтування та рівня інтеграції IT-інфраструктури. Інтеграція виступає проміжним механізмом, через який технологічні інвестиції впливають на ефективність ланцюга постачання [9].

На міжорганізаційному рівні ще більшого значення набуває стандартизація даних та інтероперабельність. За відсутності сумісності інформаційних систем виникають часові затримки, дублювання операцій та інформаційні розриви. Досвід цифровізації системи постачання в охороні здоров'я Канади показує, що стандартизовані дані та їх узгоджений обмін підвищують простежуваність, прогнозованість і якість управлінських рішень [12, с. 56].

У результаті цифрової інтеграції формуються інформаційно-аналітичні властивості ланцюга постачання такі як: видимість, прозорість, простежуваність, доступність актуальних даних, аналітичність і прогнозованість. Вони не є тотожними технологіям. Технологія лише створює можливість отримання або оброблення інформації, тоді як управлінська цінність виникає тоді, коли ці дані можуть бути використані для оцінювання стану мережі та прийняття рішень.

Smart-рішення демонструють цей взаємозв'язок особливо чітко. IoT створює потік оперативних даних,

Таблиця 1

Еволюція управління ланцюгами постачання в умовах цифрової трансформації

Етап розвитку	Основний фокус управління	Інформаційна основа	Характер прийняття рішень	Ключовий результат
Традиційна логістика	Транспортування, складування, запаси	Фрагментарні дані, документообіг	Реактивний	Мінімізація локальних витрат
Інтегрована логістика	Узгодження функцій підприємства	ERP та корпоративні інформаційні системи	Координаційний	Синхронізація внутрішніх процесів
Управління ланцюгами постачання	Координація учасників ланцюга	Міжфункціональний та міжорганізаційний обмін інформацією	Системний	Оптимізація наскрізного потоку
Логістика 4.0 / Цифрове управління ланцюгами постачання	Інтеграція фізичних і цифрових процесів	IoT, Big Data, AI, WMS, TMS, хмарні платформи	Прогнозний і проактивний	Прозорість, швидкість, оптимізація
Адаптивний цифровий ланцюг	Реакція, реконфігурація, стійкість	Дані реального часу, аналітика, моделювання	Адаптивний	Agility, adaptability, resilience

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8]

Big Data – основу для виявлення закономірностей, AI – можливість прогнозування та автоматизації, блокчейн – простежуваність і довіру. У сукупності вони підвищують якість планування, управління запасами, логістичних операцій та координації [1, с. 263].

Важливим є те, що цифрові спроможності не завжди мають прямий вплив на кінцеву результативність. Їхній вплив на стійкість ланцюга постачання реалізується через картографування ланцюгів постачання. Картографування дозволяє виявляти залежності, вузькі місця, ризики та альтернативні маршрути, тобто перетворює цифрові можливості на практичний інструмент управління [11].

Ця закономірність підтверджує опосередкований характер цифрової трансформації. Між технологією та конкурентним результатом існує декілька послідовних рівнів. Технології створюють можливість отримувати дані, інтеграція формує єдиний інформаційний простір, аналітичні властивості знижують невизначеність, а вже після цього змінюється якість і швидкість управлінських рішень.

Саме прийняття рішень є центральним механізмом реалізації потенціалу цифрової трансформації. У традиційній моделі рішення часто ґрунтуються на періодичній звітності та аналізі вже завершених операцій. У цифровому ланцюзі інформація надходить у процесі виконання операції, обробляється аналітичними системами і може бути використана для коригування плану в поточному циклі.

Інтелектуальна логістика пов'язує системи підтримки прийняття рішень, оптимізаційні моделі та аналітичні методи з управлінням логістичними процесами. Така модель дозволяє оцінювати не лише економічну ефективність, а й готовність до порушень, швидкість реагування, відновлення, гнучкість і видимість ланцюга [5, с. 927].

Архітектура адаптивного цифрового контуру прийняття рішень функціонує як послідовно-ітеративна матриця процесів, від первинного накопичення та комплексної інтеграції інформаційних масивів до їх ситуаційного аналізу, прогностично-оптимізаційного моделювання, генерації рішень, їх імплементації та подальшого моніторингу.

Оптимізація в такому контурі виконує функцію переходу від аналітичної інформації до вибору управлінської альтернативи. Йдеться про маршрути, рівень запасів, розподіл ресурсів, графік перевезень або вибір постачальника. Критеріями можуть бути витрати, час, рівень сервісу, ризик та інші параметри. Цифрова система може або формувати рекомендацію для менеджера, або автоматично виконувати типові рішення в заданих межах.

Моделювання на основі цифрового двійника розширює можливості прийняття рішень за рахунок сценарного аналізу. На прикладі агропродовольчого ланцюга постачання різні сценарії застосування автономного транспорту оцінюються за часом перевезення, прибутковістю та екологічними показниками. Це дозволяє перевіряти наслідки управлінських рішень до їх реалізації у фізичній системі [13].

Адаптивний цифровий контур створює передумови для формування динамічних спроможностей ланцюга постачання. До них належать швидке реагування, здатність до перебудови, координація учасників і стійкість. Якщо інформаційні властивості показують, що підприємство знає про систему, то динамічні спроможності відображають те, що воно здатне зробити на основі цих знань.

Концепція Triple-A поєднує оперативне реагування (agility), довгострокову адаптацію (adaptability) та узгодження дій учасників (alignment) як основу конкурентних переваг. Модель AAA+ розвиває ці спроможності через цифрову супероперативність на основі даних, аналітики й автоматизації, стратегічну та сталу адаптивність через реконфігурацію мережі й екосистемне узгодження багаторівневих ланцюгів постачання [10].

Стійкість ланцюга постачання формується завдяки видимості, адаптивності та координації, тоді як цінність цифрових спроможностей залежить від розуміння його структури. Водночас кібервразливість, технологічна залежність і дефіцит компетентностей потребують збалансованого розвитку технологічної, інформаційної, організаційної та кадрової складових.

Для підприємств, що надають логістичні послуги, цифрова трансформація охоплює технологічний, операційний і стратегічний рівні. IoT забезпечує моніторинг вантажів, Big Data – оптимізацію маршрутів і прогнозування, цифрові двійники – моделювання, автоматизовані системи – трансформацію складських і транспортних операцій. На стратегічному рівні ці зміни пов'язуються зі стійкістю та формуванням нової цінності для клієнта [2, с. 259].

Операційні результати цифрової трансформації самі по собі ще не характеризують конкурентоспроможність логістичного бізнесу. Для переходу від внутрішнього ефекту до ринкового результату необхідно показати, яким чином оптимізація процесів, прозорість, прогнозованість, автоматизація та стійкість перетворюються на цінність для клієнта і, відповідно, на конкретні конкурентні переваги логістичного підприємства. Такий взаємозв'язок узагальнено в табл. 2.

Наведена систематизація демонструє, що конкурентний ефект виникає не на рівні самої технології і навіть не на рівні операційної оптимізації. Вирішальним є перехід від внутрішнього результату логістичного процесу до цінності, яку безпосередньо отримує клієнт. Саме через цей перехід скорочення витрат, прозорість, прогнозованість, гнучкість або стійкість набувають форми конкретної конкурентної переваги.

Для логістичного бізнесу між операційною ефективністю і конкурентною перевагою існує проміжний рівень – клієнтська цінність. Внутрішня оптимізація набуває конкурентного значення лише тоді, коли вона трансформується у нижчу ціну, швидшу доставку, надійність, прозорість або іншу відчутну перевагу для замовника.

Саме тому цифровізація логістики дедалі більше виконує роль інструменту формування ринкової пропозиції підприємства. Підвищення швидкості, точності, прозорості та персоналізації дозволяє використовувати логістичну систему як джерело диференціації, а не лише як механізм фізичного виконання замовлення. Умови нестабільності ще більше підсилюють конкурентне значення адаптивності та стійкості. Для клієнта важливою стає не тільки низька ціна, а й здатність логістичного провайдера продовжувати виконувати зобов'язання за порушення маршрутів, зміни інфраструктури або дефіциту ресурсів. Інноваційна страте-

Таблиця 2

Трансформація результатів цифровізації у конкурентні переваги логістичного бізнесу

Результат цифрової трансформації	Операційний ефект	Цінність для клієнта	Конкурентна перевага
Оптимізація маршрутів	Скорочення часу і транспортних витрат	Швидша доставка, конкурентна ціна	Часова та витратна
Прогнозування попиту	Оптимізація запасів	Вища доступність послуги	Сервісна
Трекінг та простежуваність	Прозорість руху вантажу	Контроль статусу замовлення	Інформаційна
Аналітика та ШІ	Швидше прийняття рішень	Оперативна реакція на потреби	Адаптаційна
Інтеграція інформаційних систем	Координація учасників	Надійність виконання	Сервісна та організаційна
Сценарне моделювання	Підготовка альтернатив	Безперервність сервісу	Адаптаційна
Автоматизація	Скорочення помилок і тривалості операцій	Точність і стабільність	Витратна та сервісна
Підвищення стійкості	Здатність функціонувати за порушень	Надійність постачання	Стійка конкурентна перевага

Джерело: *сформовано авторами на основі [1; 2; 3; 10]*

гія логістичного підприємства тому поєднує технологічні, управлінські та процесні рішення.

Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність має багаторівневий характер. Цифрові технології формують ресурсну основу, інтеграція забезпечує узгоджене використання даних, інформаційно-аналітичні властивості знижують невизначеність, адаптивний контур переводить інформацію в управлінську дію, динамічні спроможності забезпечують швидкість реакції та перебудову, операційні результати змінюють витрати, час, надійність і якість а клієнтська цінність перетворює ці результати на ринково значущі характеристики.

Це пояснює, чому однакові технологічні інвестиції можуть мати різний конкурентний ефект. За відсутності інтеграції підприємство не отримує цілісної інформаційної картини. Якщо дані не використовуються для прогнозування та оптимізації, вони не змінюють якість рішення. Якщо рішення не реалізуються через організаційну інерцію або слабку координацію, інформаційна перевага не переходить в операційний результат.

У цьому контексті можна виділити три рівні результативності цифрової трансформації. Перший – результативність ланцюга постачання. Сюди входить: витрати, час, запаси, точність прогнозу, надійність, гнучкість, стійкість. Другий – клієнтська цінність, до якого входить: швидкість, прозорість, персоналізація, точність і безперервність сервісу. Третій – конкурентний результат логістичного підприємства, до якого входить: витратна, часова, сервісна, адаптаційна, інформаційна та інноваційна переваги.

Модель AAA+ створює теоретичне підґрунтя для зв'язку між динамічними спроможностями та конкурентною перевагою. Цифрова оперативність, стратегічна адаптивність і екосистемна узгодженість формують мережеву систему спроможностей, яка дозволяє ланцюгу швидше навчатися, перебудовуватися та координувати дії [10].

Узагальнення розглянутих взаємозв'язків дозволяє представити цифрову трансформацію ланцюгів постачання як послідовний механізм переходу від цифрових ресурсів до конкурентного результату. У межах такого механізму технології та дані формують ресурсну основу, цифрова інтеграція забезпечує цілісність інформаційного середовища, інформаційно-аналітичні властивості зменшують невизначеність, адаптивний контур прийняття рішень перетворює інформацію на управлінську дію, а динамічні спроможності забезпечують реакцію, перебудову і координацію ланцюга. Наступним етапом є формування операційних результатів, клієнтської цінності та конкурентних переваг логістичного бізнесу. Взаємозв'язок цих елементів відображено на рис. 1.

Запропонована модель відображає опосередкований характер впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність логістичного бізнесу. Її принциповою рисою є відсутність прямого переходу від технології до конкурентного результату. Кожний наступний рівень визначає умови, за яких потенціал цифрових ресурсів набуває управлінського, операційного та ринкового змісту. Це дозволяє розглядати конкурентоспроможність як підсумковий результат послідовного перетворення даних і технологій у здатність приймати кращі рішення, забезпечувати адаптивність ланцюга та створювати додаткову цінність для клієнта.

Центральною ланкою цього механізму є адаптивний цифровий контур прийняття рішень. Він пояснює, як інформаційна перевага трансформується в управлінську дію. Дані повинні бути інтегровані, проаналізовані, перетворені на альтернативи, оцінені та реалізовані, а отриманий результат – повернутий у систему через зворотний зв'язок. Завдяки цьому цифрове управління набуває адаптивного характеру [14, с. 554].

Наступна ланка – динамічні спроможності – характеризує здатність ланцюга використовувати цифрову інформацію для швидкої реакції, перебудови та координації. Саме вони переводять технологічний потенціал у поведінкові характеристики системи, які впливають на стійкість, швидкість і якість логістичного сервісу.

Операційний рівень перетворює ці спроможності на вимірювані результати. Скорочення часу реакції зменшує дефіцит і простої. Адаптація маршрутів знижує втрати від порушень, краща координація підвищує точність планування а прогнозування покращує управ-

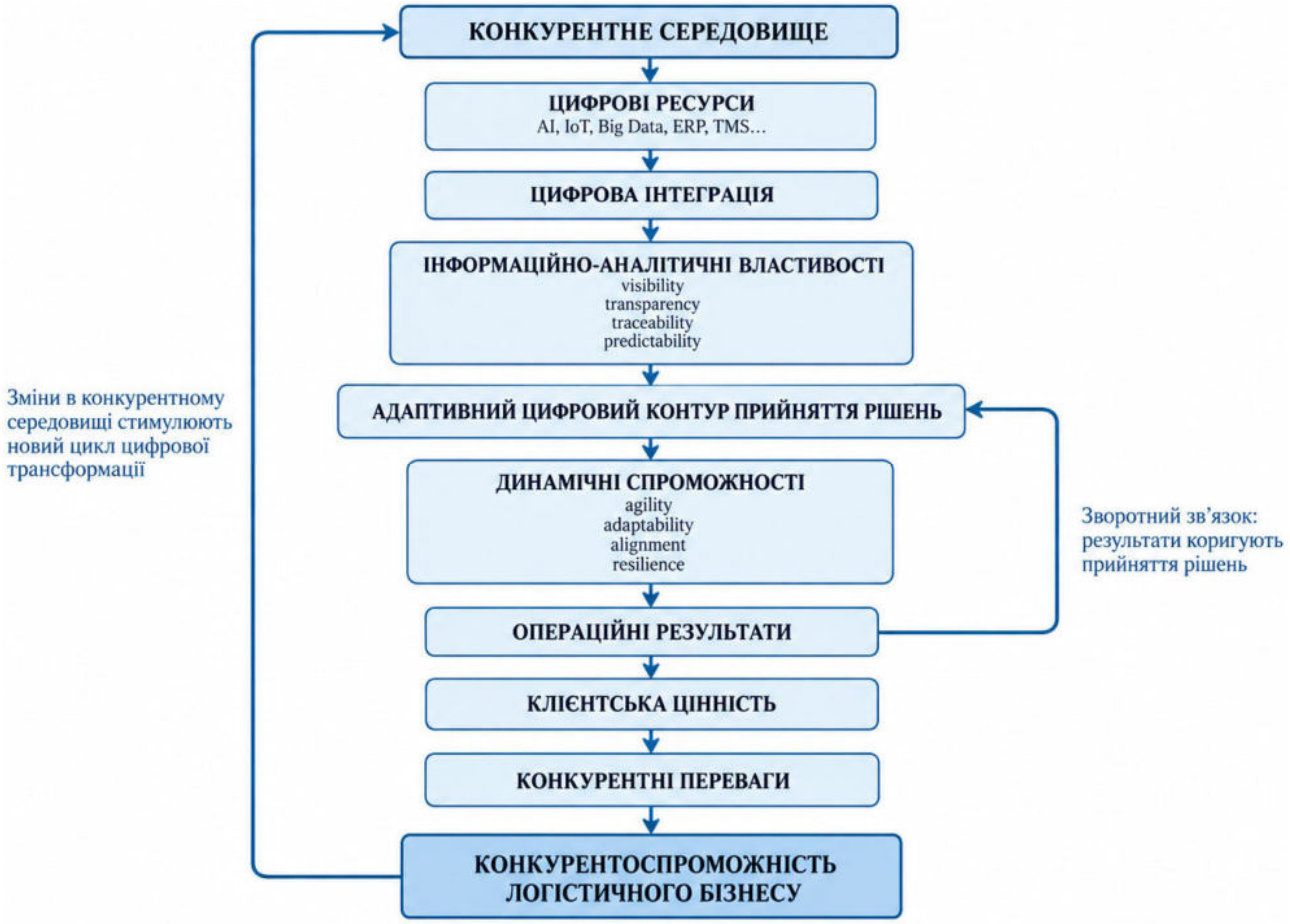


Рис. 1. Концептуальний механізм цифрової трансформації ланцюгів постачання у системі забезпечення конкурентоспроможності логістичного бізнесу

Джерело: сформовано авторами

ління запасами. Але для логістичного бізнесу конкурентний ефект виникає лише тоді, коли ці зміни стають помітними для клієнта.

Ефективність цифрового управління визначається не кількістю впроваджених інструментів, а їхньою здатністю забезпечувати вимірювані бізнес-результати. Для логістичних підприємств це означає необхідність поєднання цифрової прозорості, аналітичного моніторингу та адаптивного прийняття рішень, спрямованих на підвищення клієнтської цінності й конкурентоспроможності логістичного бізнесу [14, с. 236–239].

Отже, роль ланцюга постачання у забезпеченні конкурентоспроможності логістичного бізнесу полягає у тому, що він виступає середовищем, у якому цифрові ресурси поєднуються з управлінськими рішеннями, координацією та створенням клієнтської цінності. Від його інформаційної прозорості, адаптивності та здатності до реконфігурації залежить швидкість реакції логістичного підприємства та його здатність підтримувати заявлений рівень сервісу.

Концептуалізація цифрової трансформації за такою логікою дозволяє чітко розмежувати ресурси, механізми та результати. Цифрові технології та дані виступають ресурсним рівнем, тоді як інтеграція, прозорість, простежуваність і аналітичність задають інформаційно-функціональну основу. Управлінську функцію виконує адаптивний цифровий контур, а оперативність, адаптивність та узгодженість формують рівень спроможностей системи. Операційний вимір визначається через показники витрат, швидкості, надійності та якості, що у підсумку конвертується в ринковий і стратегічний рівні за рахунок зростання клієнтської цінності та конкурентних переваг.

Такий підхід дозволяє уникнути прямого ототожнення цифровізації з конкурентоспроможністю. Наявність цифрової технології не гарантує підвищення конкурентної позиції, так само як операційна оптимізація не обов'язково створює додаткову цінність для клієнта. Конкурентний ефект виникає тоді, коли підприємство забезпечує безперервний перехід від даних та інтеграції до рішень, адаптації, клієнтської цінності й стійких конкурентних переваг.

Висновки. Цифрова трансформація ланцюгів постачання є комплексним процесом зміни не лише технологічного забезпечення, а й способів організації бізнес-процесів, інформаційного обміну, координації учасників та прийняття управлінських рішень. Її зміст полягає в переході від фрагментарного використання цифрових інструментів до формування інтегрованого інформаційно-управлінського середовища, у якому дані, аналітика та цифрове моделювання забезпечують прозорість, простежуваність, прогнозованість і

адаптивність ланцюга постачання. Водночас наявність окремих технологій не є достатньою ознакою цифрової зрілості, оскільки результативність трансформації залежить від узгодженості технологічної, інформаційної, організаційної та кадрової складових.

Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність логістичного бізнесу має опосередкований і багаторівневий характер. Цифрові ресурси та технології формують вихідну основу трансформації, їх інтеграція створює цілісне інформаційне середовище, а інформаційно-аналітичні властивості знижують невизначеність і підвищують якість управлінських рішень. Центральною ланкою запропонованого концептуального механізму є адаптивний цифровий контур прийняття рішень, який перетворює дані на управлінські дії та сприяє формуванню динамічних спроможностей ланцюга – оперативності, адаптивності, узгодженості й здатності до реконфігурації.

Запропонована концептуалізація може бути використана логістичними підприємствами для визначення пріоритетів цифрового розвитку, оцінювання взаємозв'язку між технологічними інвестиціями, операційними результатами та конкурентними перевагами, а також для формування збалансованої системи показників цифрової трансформації. Підвищення конкурентоспроможності потребує не максимального накопичення цифрових рішень, а забезпечення безперервного переходу від даних та інтеграції до якісніших рішень, адаптації, клієнтської цінності й стійких конкурентних переваг. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного підходу до оцінювання цифрової зрілості ланцюгів постачання, визначенні кількісних показників результативності адаптивного цифрового контуру та емпіричній перевірці запропонованого механізму на підприємствах логістичного бізнесу.

Бібліографічний список:

1. Гірна О. Б., Глинський Р. М. Управління бізнес-процесами у ланцюгу постачання на основі smart-рішення. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 261–268. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.209.261-268.

2. Денисенко Т. М., Сташук І. І. Інноваційна стратегія розвитку підприємств з надання логістичних послуг в умовах цифровізації та мінливих безпекових викликів. *Системи та технології*. 2026. № 2 (72). С. 256–264. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-6643-2026-2-72.31.

3. Лавриненко С. О., Тарасович Л. В., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Логістика 4.0 як основа цифровізації та інноваційної трансформації ланцюгів постачання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 215–220. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.215.

4. Микитин О. З. Гармонійне цифрове трансформування і розвивання систем управління ланцюгами постачання в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-142.

5. Муха Т. А. Інтелектуальна логістика для сталих ланцюгів постачання. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. С. 925–932. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-145.

6. Пташенко О. В., Курцев О. Ю. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізації: трансформаційні зміни організаційної культури. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 54–62. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-54-62.

7. Решетняк Б. О. Еволюція та технології управління ланцюгом постачання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 409–417. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-56.

8. Сарахман О. М. Еволюція логістики: від традиційних моделей до цифрових систем управління ланцюгами постачання. *Економічний простір*. 2025. № 207. С. 137–142. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.207.137-142.

9. Bradley R. V., Bichescu B. C., Cha J., Bell J. E., Esper T., Hazen B. Where Does Insensitivity Lie? How IT Investment Decision Practices Shape Supply Chain Efficiency. *Journal of Business Logistics*. 2025. Vol. 46. e70001. DOI: https://doi.org/10.1111/jbl.70001.

10. Patrucco A. S., Roath A. S., Richey R. G. Jr., Mathiyazhagan K., Shankar R. From Triple-A to AAA+: Recalibrating Agility, Adaptability, and Alignment for Digital, Responsible, and Resilient Supply Chains. *Journal of Business Logistics*. 2026. Vol. 47. e70049. DOI: https://doi.org/10.1111/jbl.70049.

11. Piprani A. Z., Nazir S., Najmi A., Watabe M., Jaafar N. I. Digital Capabilities and Supply Chain Resilience: Is Supply Chain Mapping the Missing Link? *Business Strategy & Development*. 2025. Vol. 8. e70148. DOI: https://doi.org/10.1002/bsd2.70148.

12. Snowdon A. W., Wright A., Metge C. J., Pakieser N. L., Ly C., Ghadiri S. Advancing a Digitally Enabled Supply Chain as a Strategy to Strengthen Resilience of Canada's Healthcare Supply Chain. *Healthcare Quarterly*. 2026. Vol. 29, No. 1. P. 53–61. DOI: https://doi.org/10.12927/hcq.2026.27864.

13. Suvarna N., Awasthi A. A digital twin simulation framework for assessing the impact of autonomous vehicles on agri-food supply chain performance: a case study. *Digital Twin*. 2026. Published online 4 March 2026. DOI: https://doi.org/10.1080/27525783.2026.2633468.

14. Ustik Tetiana, Dubovyk Tetiana, Lagodiienko Volodymyr, Chernobrovkina Svitlana, Vlasenko Yurii, Shmatok Maksym. Digital Content Marketing in Brand Management of Small Business Enterprises, Trading Companies and Territorial Marketing. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, v. 15, n. 3. Sep. 2024. 552 - 565. DOI: https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).04

15. Ustik Tetiana, Shmatok Maksym. Effectiveness of small business brand management in the digital environment. *Підприємництво та інновації.* Випуск 40, 2026. pp. 235-240 DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.37

References:

1. Hirna O. B., Hlynskyi R. M. (2026). Upravlinnia biznes-protsesamy u lantsiuhu postachannia na osnovi smart-rishennia [Business process management in the supply chain based on a smart solution]. *Ekonomichnyi prostir* (*Economic Space*), vol. 209, pp. 261–268. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.209.261-268.

2. Denysenko T. M., Stashuk I. I. (2026). Innovatsiina stratehiia rozvytku pidpryiemstv z nadannia lohistychnykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii ta minlyvykh bezpekovykh vyklykiv [Innovative development strategy for logistics service enterprises under digitalization and changing security challenges]. *Systemy ta tekhnolohii* (*Systems and Technologies*), vol. 2(72), pp. 256–264. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-6643-2026-2-72.31.

3. Lavrynenko S. O., Tarasovych L. V., Zelinska A. M., Bezditko O. Ye. (2026). Lohistyka 4.0 yak osnova tsyfrovizatsii ta innovatsiinoi transformatsii lantsiuhiv postachannia [Logistics 4.0 as the basis for digitalization and innovative transformation of supply chains]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* (*Investments: Practice and Experience*), vol. 5, pp. 215–220. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.215.

4. Mykytyn O. Z. (2025). Harmoniine tsyfrove transformuvannia i rozvyvannia system upravlinnia lantsiuhamy postachannia v umovakh zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Harmonious digital transformation and development of supply chain management systems in foreign economic activity]. *Ekonomika ta suspilstvo* (*Economy and Society*), vol. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-142.

5. Mukha T. A. (2025). Intelektualna lohistyka dlia stalykh lantsiuhiv postachannia [Intelligent logistics for sustainable supply chains]. *Ekonomika ta suspilstvo* (*Economy and Society*), vol. 80, pp. 925–932. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-145.

6. Ptashchenko O. V., Kurtsev O. Yu. (2025). Tsyfrovizatsiia lohistychnykh protsesiv v suchasnykh umovakh hlobalizatsii: transformatsiini zminy orhanizatsiinoi kultury [Digitalization of logistics processes under contemporary globalization: Transformational changes in organizational culture]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia* (*Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*), vol. 3(289), pp. 54–62. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-54-62.

7. Reshetniak B. O. (2025). Evoliutsiia ta tekhnolohii upravlinnia lantsiuhom postachannia [Evolution and technologies of supply chain management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* (*Sustainable Development of Economy*), vol. 5(56), pp. 409–417. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-56.

8. Sarakhman O. M. (2025). Evoliutsiia lohistyky: vid tradytsiinykh modelei do tsyfrovykh system upravlinnia lantsiuhamy postachannia [Evolution of logistics: From traditional models to digital supply chain management systems]. *Ekonomichnyi prostir* (*Economic Space*), vol. 207, pp. 137–142. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.207.137-142.

9. Bradley R. V., Bichescu B. C., Cha J., Bell J. E., Esper T., Hazen B. (2025). Where does insensitivity lie? How IT investment decision practices shape supply chain efficiency. *Journal of Business Logistics*, vol. 46, e70001. DOI: https://doi.org/10.1111/jbl.70001.

10. Patrucco A. S., Roath A. S., Richey R. G. Jr., Mathiyazhagan K., Shankar R. (2026). From Triple-A to AAA+: Recalibrating agility, adaptability, and alignment for digital, responsible, and resilient supply chains. *Journal of Business Logistics*, vol. 47, e70049. DOI: https://doi.org/10.1111/jbl.70049.

11. Piprani A. Z., Nazir S., Najmi A., Watabe M., Jaafar N. I. (2025). Digital capabilities and supply chain resilience: Is supply chain mapping the missing link? *Business Strategy & Development*, vol. 8, e70148. DOI: https://doi.org/10.1002/bsd2.70148.

12. Snowdon A. W., Wright A., Metge C. J., Pakieser N. L., Ly C., Ghadiri S. (2026). Advancing a digitally enabled supply chain as a strategy to strengthen resilience of Canada's healthcare supply chain. *Healthcare Quarterly*, vol. 29(1), pp. 53–61. DOI: https://doi.org/10.12927/hcq.2026.27864.

13. Suvarna N., Awasthi A. (2026). A digital twin simulation framework for assessing the impact of autonomous vehicles on agri-food supply chain performance: A case study. *Digital Twin*. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1080/27525783.2026.2633468.

14. Ustik Tetiana, Dubovyk Tetiana, Lagodiienko Volodymyr, Chernobrovkina Svitlana, Vlasenko Yurii, Shmatok Maksym. Digital Content Marketing in Brand Management of Small Business Enterprises, Trading Companies and Territorial Marketing. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, v. 15, n. 3. Sep. 2024. 552 - 565. DOI: https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).04

15. Ustik Tetiana, Shmatok Maksym. Effectiveness of small business brand management in the digital environment. *Entrepreneurship and Innovation*. Issue 40.2026. p.p. 235-240 DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.37

Дата надходження статті: 22.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 02.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

UDC 339.564:004.9
JEL C32, F14
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-29

Yurii Khrushch
PhD Student,
Lesya Ukrainka Volyn National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-1790-3855
Хрущ Ю.І.
Волинський національний університет імені Лесі Українки

EXPORT OF DIGITAL SERVICES AS A CHANNEL FOR OVERCOMING MACROECONOMIC DISBALANCES

ЕКСПОРТ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ ЯК КАНАЛ ПОДОЛАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ДИСБАЛАНСІВ

Introduction. *War-related disruption increases the relevance of digitally deliverable services, but their macroeconomic role requires empirical qualification.* ***Purpose.*** *To assess services exports as a recovery channel and discuss institutional options for digital micro-exporters.* ***Methods.*** *Ward clustering of 50 recovery episodes, principal component analysis and Bayesian NARDL/ECT estimation are combined. The Ukrainian sample covers 1996–2023; forecasts compare inertial and intervention paths.* ***Results.*** *The Ukrainian services-export adjustment coefficient is −0.7476, compared with −0.3374 in the benchmark. The modernisation component has a marginal return of +2.65. Scenario estimates reach 39.87% and 41.09% of GDP in 2031. Limited sample size constrains precision.* ***Conclusion.*** *Digital micro-export taxation and programmable settlement tools are proposed for pilot testing. The estimates concern aggregate services exports and do not identify the causal effects of these instruments.*

Keywords**:** *digital services, macroeconomic disbalances, structural transformation, export-led recovery, e-hryvnia, post-conflict reconstruction, monetary sovereignty.*

Анотація. *У статті досліджено роль експорту послуг як каналу подолання макроекономічних дисбалансів та розглянуто інституційні можливості розвитку цифрового мікроекспорту в умовах воєнних руйнувань і повоєнного відновлення. Актуальність проблеми зумовлена потребою у надходженні валютної виручки за обмеженої пропускної спроможності фізичної логістики та необхідністю розмежування потенціалу цифрових послуг і фактично оцінених макроекономічних залежностей. Мета дослідження полягає в оцінюванні реакції експорту послуг на структурні чинники та визначенні меж використання цих оцінок для обґрунтування інституційних пропозицій. Методичний підхід поєднує кластеризацію 50 епізодів відновлення методом Варда, аналіз головних компонент і байєсівське оцінювання нелінійної авторегресійної моделі з розподіленими лагами та корекцією помилки. На основі 32 ефекторів виділено п'ять компонентів, які пояснюють 68,8 % дисперсії. Українська частина дослідження охоплює річні спостереження за 1996–2023 роки. Установлено, що коефіцієнт корекції помилки в рівнянні експорту послуг України становить −0,7476 проти −0,3374 в еталонному кластері. Гранична віддача компоненти структурно-технологічної модернізації дорівнює +2,65, а коефіцієнт її квадратичного члена становить +1,5481. Водночас компоненти зовнішньої стійкості та монетарного суверенітету мають від'ємні оцінені граничні віддачі. Сценарне зіставлення на 2031 рік дає 39,87 % ВВП за інерційною траєкторією та 41,09 % за траєкторією втручання. Ці значення характеризують умовні результати моделі, а не доведений ефект конкретного податкового чи платіжного інструмента. Запропоновано дослідити автоматизоване справляння збору з цифрового мікроекспорту та програмовані розрахунки із застосуванням е-гривні як напрями пілотного тестування. Наголошено, що залежність оцінено для сукупного експорту послуг, а не окремо для його цифрового сегмента. Короткі часові ряди, помірна стійкість кластеризації та невисока скоригована якість рівняння обмежують точність прогнозів. Подальші дослідження мають спиратися на дезагреговані дані, перевірку чутливості та пряме оцінювання витрат і наслідків запропонованих механізмів.*

Ключові слова: *цифрові послуги, макроекономічні дисбаланси, структурна трансформація, експортно-орієнтоване відновлення, е-гривня, післявоєнна відбудова, монетарний суверенітет.*

Statement of the Problem. Post-conflict stabilisation requires activities that can generate foreign-exchange receipts while the economy restores its productive capacity. Digitally deliverable services are relevant to this problem because their cross-border delivery can be less dependent on physical freight infrastructure than the export of goods [10; 16]. Their contribution nevertheless depends on human capital, connectivity and functioning payment arrangements. The policy task is to assess these conditions and test potential institutional mechanisms rather than assume that digital delivery alone guarantees macroeconomic stabilisation.

The practical relevance of this problem extends beyond the volume of export receipts. Recovery policy must consider how exporters obtain reliable electricity and telecommunications, retain skilled workers, receive cross-border payments and comply with tax and reporting obligations. Digital delivery can reduce dependence on the physical movement of goods, but it does not remove infrastructure, security or institutional constraints. Accordingly, services exports should be examined as one potentially important recovery channel rather than treated as an automatic substitute for manufacturing or infrastructure reconstruction [10; 16].

© Yurii Khrushch, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

A second issue concerns the level at which the available evidence is measured. The estimated outcome in this study is aggregate services exports relative to GDP, whereas the proposed institutional measures focus on digitally delivered services and small exporters. These categories overlap but are not identical. An aggregate relationship can motivate a hypothesis about the digital segment, yet it cannot establish that the same coefficient applies to software developers, professional-service providers and other exporters. This distinction is necessary to avoid attributing changes in the entire services sector to a particular digital activity.

A third unresolved issue is the translation of structural associations into policy design. A principal component summarises several correlated indicators; it is not a directly controllable tax rate, payment instrument or regulatory rule. Consequently, a positive association with modernisation does not, by itself, establish the effectiveness of an automatic levy or a programmable currency. The implementation question therefore concerns not only expected export growth but also compliance costs, access to settlement services and the distribution of burdens across small and large suppliers [1; 2; 12].

The research problem is thus to connect the estimated dynamics of the services-export equation with a transparent account of what those estimates can support. The article separates the macroeconomic assessment from the proposed institutional mechanisms and treats the latter as candidates for further testing. This approach makes the unresolved link between sectoral adjustment, digital delivery and operational policy instruments an explicit part of the analysis.

Analysis of Recent Research and Publications. Export-led recovery historically focuses on manufacturing. Thirlwall [15, p. 48] formalised the payments constraint. Rodrik [14, p. 102] warned against premature deindustrialisation, while Hausmann, Rodrik and Velasco [8, p. 2] insisted that a growth strategy target the single most binding constraint rather than a long list of reforms drawn up before any diagnosis.

Thirlwall's rule ties the sustainable growth rate to the income elasticity of export demand, and he built it for an economy exporting goods whose transport and tariff costs can be measured [15, p. 48]. Rodrik's objection to premature deindustrialisation rests on the claim that manufacturing raises productivity at a pace services rarely match [14, p. 102]. We accept the mechanics of both arguments and dispute their domain. Neither author considered an economy whose ports, rail and thermal generation lie damaged while its engineers keep billing foreign clients without interruption. Hausmann, Rodrik and Velasco supply the diagnostic logic we borrow, namely find the binding constraint first and design the reform afterwards [8, p. 2], yet they stop at qualitative sequencing. Our estimated marginal returns convert that sequencing into a ranked numerical ordering of structural components, and this is where our contribution to the recovery literature starts.

Economic impacts reveal themselves fast. The WTO [16, p. 15] shows how the digital revolution drives down the cost of trading services across borders; the IMF ties recovery outcomes to macroeconomic stabilisation, access to financing and institutional quality [9, p. 26]. CBDCs, explored by Ahnert et al. [1, p. 17], Bordo and Levin [3, p. 3] and Auer and Böhme [2, p. 95], reduce transaction frictions. The FATF [6, p. 107] and the OECD [13, p. 8] set the regulatory parameters of digital settlement.

Digital-trade scholarship runs in a parallel channel with little contact with the recovery literature. The WTO documents how falling communication costs have cut the price of trading services and expects the services share of world trade to keep rising [16, p. 15]. The IMF's post-conflict chapter links recovery outcomes to stabilisation, financing and institutional quality, treating the three as complements [9, p. 26]. Digital Tiger 2024 records the scale and export orientation of the Ukrainian IT industry [10, p. 7]. These studies share a descriptive posture: they measure the sector, or they measure recovery, but they do not estimate how one responds to the other inside one dynamic system. We estimate that response directly.

On the monetary side, Ahnert and co-authors classify the channels through which a central bank digital currency alters bank funding and payment efficiency [1, p. 17]; Bordo and Levin argue that a well-designed digital currency can become the primary medium of exchange and sharpen monetary control [3, p. 3]; Auer and Böhme dissect the architectures open to a retail design and show how that choice decides who carries settlement risk [2, p. 95]. All three remain inside monetary economics. We move the same instruments into a structural-modernisation role, since in our estimates a programmable currency matters less as a monetary innovation than as a device that lowers the transaction cost of a cross-border services contract, and that effect enters our equations through the modernisation component rather than through monetary sovereignty.

The unresolved issue is the link between three analytical levels: the adjustment of aggregate services exports, the specific conditions facing digitally delivered services, and the effects of concrete fiscal or payment instruments. Existing recovery and digital-trade studies provide relevant frameworks, but an estimated macroeconomic association does not identify the effect of a particular instrument on digital exporters. This article addresses the first level quantitatively and uses the results to formulate testable proposals at the other two levels, while retaining the distinction between empirical estimates and institutional hypotheses.

Aim of the Article. The aim is to evaluate the response of services exports to macroeconomic structural components and to assess the implications for digital services as a potential recovery channel. The article identifies dynamic adjustment patterns, examines the model's limitations and develops proposals for testing tax and digital-settlement mechanisms without treating their effects as already established.

Research Methods.

Data, Benchmark Selection and Principal Components.

We cover 50 recovery episodes. The observations are annual, which avoids temporal disaggregation. Nine macroeconomic disbalance indicators were clustered across a five-year stabilisation window by Ward's method, and the benchmark emerged at k=6 as Cluster 4, which comprises 11 episodes. An inflation disbalance of 2.33 %, a current account surplus of 3.67 % of GDP and real growth of 5.78 % define it.

Several design choices deserve exposition. We standardised the nine indicators before clustering, because inflation measured in per cent and reserves

measured in months of imports are not comparable on a raw scale, and we chose Ward's linkage with a Euclidean metric since it minimises within-cluster variance and therefore matches our interest in homogeneous recovery profiles. The silhouette coefficient rises from 0.134 at k=3 through 0.162, 0.176 and 0.196 at k=6, then falls to 0.192 at k=7, so the partition we selected sits at a local maximum rather than on a pronounced peak. A cophenetic correlation of 0.735 indicates moderate fidelity of the dendrogram to the original distances, and agreement with a k-means partition of the same data reaches only 56 %. The benchmark cluster is a defensible grouping, not a sharply separated one, and we treat it as such throughout.

On 32 effectors for that cluster we ran a principal component analysis, yielding an adequate KMO of 0.710, yet the minimum per-indicator KMO dropped to 0.273, so several indicators contribute weakly and the extraction stays partly fragile. Five components explain 68.8 % of variance. PC1 represents monetary sovereignty strength (27.2 %), PC2 denotes the fiscal capacity of the state (14.6 %), PC3 captures external resilience (12.0 %), PC4 signifies structural and technological modernisation (8.2 %), and PC5 reflects the quality of institutional capital (6.9 %).

The extraction rests on a window running from five years before to fourteen years after the start of each episode, which yields 220 observations across the 11 episodes, with 5.3 % of values interpolated. Bartlett's test of sphericity rejects an identity correlation matrix (χ^2 = 18 411.6, df = 496, p < 0.001), so the correlation structure holds enough common variance for extraction to be meaningful. The Kaiser criterion returns nine components; we retained five and applied an orthogonal Varimax rotation, which loads each component on a distinct group of indicators and makes the economic labels above defensible rather than decorative. Ukrainian data cover 1996–2023, giving 28 annual observations and 24 first differences, with 2.7 % of values interpolated.

Nonlinear Model and Bayesian Estimation.

Using an exponent $\kappa = 2.5$ selected by grid search to capture asymmetric responses, we estimate a nonlinear autoregressive distributed lag model with an error correction term (NARDL/ECT). The equation carries quadratic, logarithmic and power terms:

$$\Delta y_{i,t} = \alpha + \lambda ECT_{i,t-1} + \sum_{j=1}^{5}\sum_{L=0}^{3}[\beta_{jL} PC_{j,t-L} + \gamma_{jL} PC_{j,t-L}^2]$$

$$+\sum_{j=1}^{5}[\delta_j ln\left(1+\left|PC_j\right|\right)+\theta_j \mid PC_j \mid^{\kappa}]+\varepsilon_{i,t}$$

Here, $\Delta y_{i,t}$ is the target's first difference, λ is the adjustment speed, $ECT_{i,t-1}$ is the error correction term, PC_j are the extracted components, and $\varepsilon_{i,t}$ is the stochastic error. Estimation relied on Markov chain Monte Carlo (MCMC) with a Metropolis–Hastings algorithm and 240 000 posterior draws [7, p. 460].

The nonlinear part of the specification needs a precise statement, since it carries our central result. Each component enters at lags 0 to 3, in levels and in squares, which lets the response change slope as a component moves away from its mean instead of holding one gradient across the whole range. Two further terms enter without lags. The logarithmic term compresses large deviations and so represents saturation, while the power term amplifies them and so represents acceleration; holding both in the same equation lets the data decide which regime applies to each circuit. We did not assume the exponent: a grid search selected κ = 2.5, a value lying between quadratic and cubic response. A linear specification would have forced the modernisation effect onto a single constant slope and would have concealed exactly the curvature we report below.

Convergence was checked rather than assumed. Four chains of 90 000 iterations, with the first 30 000 draws discarded as burn-in, leave 240 000 posterior draws per equation; the maximum Gelman–Rubin statistic stays at or below 1.016, the minimum effective sample size is 261, and acceptance rates settle between 0.21 and 0.35 after adaptive step scaling [7, p. 460]. Priors are Normal(0; 2.5) on structural coefficients and InvGamma(2; 1) on shock variance, which is weakly informative at the scale of standardised components. Transfer to Ukraine used the benchmark posteriors as informative priors at scale 2, midway between full transfer at scale 1 and the nearly uninformative setting at scale 4, together with a parsimonious specification of a constant, the error correction term and the ten strongest regressors, at most 12 parameters on 24 first differences. Maximum $\hat{R}$ for the Ukrainian equations is 1.002, with acceptance rates from 0.24 to 0.30.

Presentation of the Main Research Material.

Adjustment of the Services-Export Circuit.

For services export the adjustment speed is estimated at $\lambda = -0.7476$, with a 95 % highest posterior density interval of [-1.1106; -0.3872]. Sector adjustment outpaces the benchmark cluster's rate of -0.3374, and the gap of 0.4102 is the largest among the six circuits we estimate. In-sample fit reaches an R-squared of 0.710, while an adjusted R-squared of only 0.395 and a Theil coefficient of 0.536 keep that fit modest once the parameter count is charged against the short sample.

Transfer of benchmark information did not assist every circuit equally. For inflation it narrowed the highest posterior density interval by 35.6 % and for investment by 12.5 %, whereas for services export the narrowing figure is -40.2 %, which means the interval widened once Ukrainian data contradicted the benchmark prior. We read that widening as informative rather than as failure. The Ukrainian services circuit does not behave like the average of the benchmark episodes, a conclusion consistent with the 0.4102 difference in adjustment speed and with our argument that digitally deliverable services occupy a larger structural position here than in the historical episodes.

The exchange-rate equation, we must state, fitted poorly, with an adjusted R-squared of -0.759 and a Theil coefficient of 0.818. It serves an indicative purpose only and must not be used for policy inference.

Our central finding concerns the response of services exports to modernisation (PC4). The marginal return is positive at +2.65, and the coefficient on the quadratic term $PC4^2$ reaches +1.5481. Returns accelerate rather than plateau. As digital infrastructure coalesces, network effects multiply export capacity, so digitally deliverable services work as a scalable recovery engine.

Both signs carry economic content worth stating separately. The linear return of +2.65 says that one standard deviation of additional structural and technological modernisation raises the services-export share of GDP;

Table 1

Marginal returns of macroeconomic circuits to components

Circuit	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5
Inflation	0.00	-0.50	0.52	0.00	-0.18
Real GDP growth	-0.96	0.00	0.00	3.80	2.64
Investment	1.00	-0.34	-6.37	5.33	0.00
Services export	-2.38	0.00	-3.74	2.65	0.00

Source: author's estimates from the component-based models described in Research Methods

the positive quadratic coefficient of +1.5481 says the second unit of modernisation buys more than the first. Increasing returns of this shape are uncommon in macroeconomic estimates, and the mechanism behind them is plain enough: fibre capacity, electronic identity, payment rails and an engineering pool working in English are complements, so each element added raises the productivity of those already installed. The same component earns +3.80 in the growth circuit and +5.33 in the investment circuit, and on the normalised aggregate measure it scores +1.00 against -0.77 for external resilience. Modernisation is the only component whose return is positive in every circuit where it enters at all.

A genuine policy trade-off exposes itself here. External resilience (PC3) exerts a negative marginal return on services export of -3.74, underpinned by a significant coefficient of -3.7427 (z = 2.5). Monetary sovereignty (PC1) enters the circuit negatively at -2.38. We read it thus: orthodox policy builds reserve buffers and tightens the domestic monetary circuit to shield the wider economy, yet those same interventions suppress the agility of service exporters, since a cross-border transaction is inseparable from a foreign exchange transaction carrying extra fees and unfavourable rates [2, p. 95].

The negative sign on external resilience is not an argument against holding reserves. Reserve accumulation, import compression and administrative limits on capital movement all operate by widening the wedge between the domestic and the external monetary circuit, and a service exporter lives inside that wedge: every invoice is settled abroad, converted at a regulated rate and taxed by the spread. PC3 earns +7.85 in the goods trade balance while it costs -3.74 in services exports, so the two circuits pull in opposite directions, and any external-stability package therefore has a price expressed in forgone service exports. Monetary sovereignty behaves in a comparable way at -2.38. Tighter control of the domestic circuit stabilises prices and supports investment, where PC1 enters at +1.00, but it raises the unit cost of moving small sums across the border, and micro-exporters bear that cost in full. Read against these returns, the policy vector our equations imply is a mild annual reduction of 0.033 standard deviations in PC1 and a larger reduction of 0.231 in PC3, not the abandonment of either.

Institutional innovations.

Addressing these frictions requires interventions that stimulate PC4. Our equations give the component a policy increment of +0.300 standard deviations per year.

An automatic levy of 3-5 % on micro-exports of digital services, with banks acting as tax agents, is our first proposal. Declaration-based taxation leaves IT micro-exporters facing high administrative barriers. Embedding the liability into the clearing process widens the formal export tax base and strips out bureaucratic friction; the OECD finds that collection through a limited number of capable intermediaries carries markedly lower administrative costs and higher compliance than collection from millions of small suppliers [12, p. 46]. The increment of +0.300 per year drives the accelerating returns of the services-export circuit (+2.65) and stimulates domestic investment (+5.33).

A programmable e-hryvnia, integrated with tokenised recovery bonds in a hybrid decentralised finance to central bank digital currency architecture, forms our second proposal. The National Bank of Ukraine already counts programmed targeted money, virtual-asset circulation and cross-border payments among the use options shaping the e-hryvnia design [11]. Regulatory preconditions align with the digital euro preparation phase, during which the ECB finalises its rulebook in parallel with the legislative process [5, p. 2], and with MiCA [4]. Lower settlement costs are the purpose. Tokenised recovery bonds, embedded in the same ecosystem, build domestic demand for post-war recovery debt. This intervention also targets PC4, supporting a further +0.300 standard deviation increment.

Regulatory feasibility bounds how far either proposal can travel. MiCA sets a licensing and reserve regime for crypto-asset issuance and related services across the European Union [4], which any tokenised recovery bond marketed to European investors has to respect from the first issue onwards. The FATF's revised risk-based guidance imposes customer-identification and travel-rule duties on the providers that would operate a hybrid circuit [6, p. 107], and a design that ignored them would not survive correspondent-banking review, however elegant its cryptography. The OECD's Pillar Two model rules limit the tax preferences a jurisdiction may offer to internationally active groups [13, p. 8], so a special regime for service exporters has to compete on procedural quality and enforcement rather than on headline rates. Sequencing has a usable template: the ECB drafts its digital euro rulebook in parallel with the legislative process [5, p. 2], and the National Bank of Ukraine already lists programmed targeted money, virtual-asset circulation and cross-border payments among its design options [11].

The scenario simulation uses 6 000 draws. In the baseline inertial path, services exports reach 39.87 % of GDP by 2031, compared with 41.09 % under the component-based intervention scenario. These conditional estimates do not separately identify the effect of the proposed levy, e-hryvnia or tokenised recovery bonds.

Limitations of the estimates.

Our estimates carry limits that we state plainly. The services-export equation reaches an R-squared of 0.710, yet the adjusted value falls to 0.395, and that gap follows directly from fitting many parameters on a short

annual sample: 24 first differences for Ukraine, and 176 observations against 37 parameters per equation in the benchmark stage. A Theil coefficient of 0.536 places the model ahead of a naive no-change rule in sample, while the pseudo out-of-sample root mean square error of 4.910 stands well above the in-sample 2.505. The model is useful for reading the sign and the relative size of structural effects. It is not a forecasting instrument for point values, and the 2031 figures of 39.87 % and 41.09 % of GDP should be read as a scenario contrast rather than as a prediction.

Three further caveats bind the interpretation. The minimum per-indicator KMO of 0.273 means that several of the 32 effectors are weakly represented in the factor space, so component scores summarise the strongly loading indicators far better than the weak ones, and any policy reading of PC4 inherits that unevenness. Cluster structure is moderate rather than firm: a silhouette coefficient of 0.196, a cophenetic correlation of 0.735 and 56 % agreement with k-means together say that the benchmark grouping could shift under a different metric or linkage. The exchange-rate equation fails on both fit criteria, with an adjusted R-squared of -0.759 and a Theil coefficient of 0.818, and its flat path of 3.33 in both scenarios reflects that failure rather than any finding of exchange-rate neutrality.

Residual diagnostics are the one unambiguous success of the exercise. For the services-export equation the Ljung–Box p-value of 0.403, the Breusch–Pagan p-value of 0.074 and the Jarque–Bera p-value of 0.783 all exceed 0.05, so we detect neither residual autocorrelation nor heteroskedasticity, and normality is not rejected. That result supports the credibility of the posterior intervals we report, and it does nothing to relieve the sample-size constraint. Two conclusions are therefore unavailable from this design: we cannot claim a causal effect of either instrument on the export share, and we cannot extrapolate the accelerating PC4 return far beyond the range of modernisation observed in the benchmark episodes, because a quadratic term extended without bound predicts growth that no economy has delivered.

Conclusions. The results support examining digitally deliverable services as a potential channel of recovery, while the empirical equation measures aggregate services exports rather than the digital segment separately. The Ukrainian adjustment coefficient, estimated at $\lambda = -0.7476$, indicates faster estimated adjustment than in the benchmark. The positive quadratic coefficient of +1.5481 indicates curvature in the fitted relationship with modernisation, within the observed range.

The estimated external-resilience coefficient of -3.7427 indicates a conditional negative association in the services-export equation, not an independently identified effect of reserve or exchange-control policy. The proposed 3-5 % automatic levy on digital micro-exports and programmable e-hryvnia arrangements, potentially linked to tokenised recovery bonds, should therefore be treated as candidates for pilot evaluation. Their assumed connection to the annual PC4 increment of +0.300 standard deviations is a scenario interpretation, not an estimated instrument-specific transmission coefficient. The intervention scenario yields services exports of 41.09 % of GDP by 2031, but it does not establish that either proposal would deliver that outcome. The minimum per-indicator KMO of 0.273, adjusted R-squared of 0.395 compared with R-squared of 0.710, Theil coefficient of 0.536 and weak exchange-rate equation limit the findings. With 37 parameters per benchmark equation on 176 observations, implementation decisions require further validation, disaggregated data and direct assessment of administrative costs and exporter responses.

Further work should push in three directions. The first concerns data: series for services trade at a higher observation frequency would raise the count of observations relative to parameters and address the adjusted-R-squared gap that constrains us here, whereas our present design deliberately refuses temporal disaggregation of annual figures. The second is disaggregation by activity, since software development, business process outsourcing and digitally delivered professional services face different demand elasticities and different tax treatment, and a single services-export aggregate conceals that variation. The third concerns the institutional channel itself. We model the levy and the e-hryvnia through their effect on the modernisation component, whereas a pilot with settlement-level data could identify the elasticity of declared micro-exports to the collection mechanism directly, and it could test whether the accelerating return survives at higher levels of modernisation than the benchmark episodes contain.

References:

1. Ahnert T., Assenmacher K., Hoffmann P., Leonello A., Monnet C., Porcellacchia D. (2022) The economics of central bank digital currency. *ECB Working Paper Series*, no. 2713. Available at: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2713~91ddff9e7c.en.pdf

2. Auer R., Böhme R. (2020) The technology of retail central bank digital currency. *BIS Quarterly Review*, March, pp. 85–100. Available at: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2003j.pdf

3. Bordo M. D., Levin A. T. (2017) Central Bank Digital Currency and the Future of Monetary Policy. *NBER Working Paper*, no. 23711. Available at: https://www.nber.org/papers/w23711

4. European Parliament, Council of the European Union (2023) Regulation (EU) 2023/1114 of 31 May 2023 on markets in crypto-assets. *Official Journal of the European Union*, L 150, pp. 40–205. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng

5. European Central Bank (2024) *Progress on the preparation phase of a digital euro*. Available at: https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/progress/shared/pdf/ecb.deprp202406.en.pdf

6. FATF (2021) *Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers*. FATF. Available at: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Guidance-rba-virtual-assets-2021.html

7. Gelman A., Rubin D. B. (1992) Inference from Iterative Simulation Using Multiple Sequences. *Statistical Science*, vol. 7, no. 4, pp. 457–472. DOI: https://doi.org/10.1214/ss/1177011136

8. Hausmann R., Rodrik D., Velasco A. (2005) Growth Diagnostics. *Growth Lab Working Paper*, no. 3. Harvard Kennedy School. Available at: https://growthlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2015/08/growth-diagnostics.pdf

9. International Monetary Fund (2025) Boosting Economic Recovery after Conflict: Patterns and Policies. *Regional Economic Outlook: Middle East and Central Asia*, October, pp. 26–39. International Monetary Fund. Available at: https://www.imf.org/-/media/files/publications/reo/mcd-cca/2025/october/english/ch2.pdf

10. IT Ukraine Association, Top Lead (2024) *Digital Tiger 2024: The Market Power of Ukrainian IT*. Available at: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf

11. National Bank of Ukraine (n.d.) E-hryvnia. Available at: https://bank.gov.ua/en/payments/e-hryvnia (accessed October 7, 2026).

12. OECD (2019) *The Role of Digital Platforms in the Collection of VAT/GST on Online Sales*. OECD. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/2019/06/the-role-of-digital-platforms-in-the-collection-of-vat-gst-on-online-sales_3896ff29.html

13. OECD (2021) *Tax Challenges Arising from Digitalisation of the Economy – Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two)*. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/782bac33-en

14. Rodrik D. (2007) *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princeton: Princeton University Press, 280 p.

15. Thirlwall A. P. (1979) The balance of payments constraint as an explanation of international growth rate differences. *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, vol. 32, no. 128, pp. 45–53. Available at: https://rosa.uniroma1.it/rosa04/psl_quarterly_review/article/view/12804

16. World Trade Organization (2019) *World Trade Report 2019: The Future of Services Trade*. WTO. Available at: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr1 _e.htm

Бібліографічний список:

1. Ahnert T., Assenmacher K., Hoffmann P., Leonello A., Monnet C., Porcellacchia D. The economics of central bank digital currency. *ECB Working Paper Series*. 2022. No. 2713. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2713~91ddff9e7c.en.pdf

2. Auer R., Böhme R. The technology of retail central bank digital currency//*BIS Quarterly Review*. March 2020. P. 85–100. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2003j.pdf

3. Bordo M. D., Levin A. T. Central Bank Digital Currency and the Future of Monetary Policy. *NBER Working Paper*. 2017. No. 23711. URL: https://www.nber.org/papers/w23711

4. EUR-Lex. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets//*Official Journal of the European Union*. L 150. 9.06.2023. P. 40–205. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng

5. European Central Bank. Progress on the preparation phase of a digital euro. 2024. URL: https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/progress/shared/pdf/ecb.deprp202406.en.pdf

6. FATF. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. FATF, 2021. URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Guidance-rba-virtual-assets-2021.html

7. Gelman A., Rubin D. B. Inference from Iterative Simulation Using Multiple Sequences // *Statistical Science*. 1992. Vol. 7, no. 4. P. 457–472. URL: https://doi.org/10.1214/ss/1177011136

8. Hausmann R., Rodrik D., Velasco A. Growth Diagnostics. *Growth Lab Working Paper*. 2005. No. 3. URL: https://growthlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2015/08/growth-diagnostics.pdf

9. IMF. Boosting Economic Recovery after Conflict: Patterns and Policies // *Regional Economic Outlook: Middle East and Central Asia*. October 2025. P. 26–39. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/reo/mcd-cca/2025/october/english/ch2.pdf

10. IT Ukraine Association, Top Lead. Digital Tiger 2024: the Market Power of Ukrainian IT. 2024. URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf

11. Національний банк України. Е-гривня. URL: https://bank.gov.ua/en/payments/e-hryvnia

12. OECD. The Role of Digital Platforms in the Collection of VAT/GST on Online Sales. OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/06/the-role-of-digital-platforms-in-the-collection-of-vat-gst-on-online-sales_3896ff29.html

13. OECD. Tax Challenges Arising from Digitalisation of the Economy – Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two). OECD Publishing, 2021. URL: https://doi.org/10.1787/782bac33-en

14. Rodrik D. One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth. Princeton: Princeton University Press, 2007. 280 p.

15. Thirlwall A. P. The balance of payments constraint as an explanation of international growth rate differences. *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*. 1979. Vol. 32, No. 128. P. 45–53. URL: https://rosa.uniroma1.it/rosa04/psl_quarterly_review/article/view/12804

16. World Trade Organization. World Trade Report 2019: The Future of Services Trade. WTO, 2019. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr19_e.htm

Дата надходження статті: 15.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 29.10.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 338.43:636(477):339.924
JEL Q13, Q18, F15
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-30

Черевко І.В.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки,
Львівський національний університет ветеринарної медицини і біотехнологій
імені С.З. Ґжицького
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8411-6136

Iryna Cherevko
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
named after S.Z. Gzhytskyi

Бекер І.В.
аспірант,
Львівський національний університет ветеринарної медицини і біотехнологій
імені С.З. Ґжицького
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-3647-3220

Ihor Beker
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
named after S.Z. Gzhytskyi

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LIVESTOCK SECTOR UNDER CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. *Метою проведеного дослідження було визначити основні тенденції розвитку тваринництва України, узагальнити економічні та інституційні виклики євроінтеграції й обґрунтувати пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності галузі з урахуванням умов воєнного стану та процесів євроінтеграції країни. В ході дослідження використано методи статистичного аналізу, порівняння, узагальнення та SWOT-аналізу. Ідентифіковано тенденції галузі до зменшення обсягів виробництва та її ресурсної бази і збереження структурних проблем. Розглянуто вплив воєнних ризиків, виробничих витрат, нерівномірності технологічного розвитку та вимог законодавства ЄС. На основі досвіду Польщі та інших країн Центральної і Східної Європи визначено значення інвестиційної модернізації, кооперації, розвитку переробки продукції, державної підтримки й впровадження європейських стандартів. Встановлено, що перспективи галузі залежать від поєднання відновлення виробничого потенціалу, підвищення продуктивності тварин, розвитку переробки та узгодження державної політики з умовами єдиного європейського ринку.*

Ключові слова: *тваринництво, євроінтеграція, сільськогосподарські підприємства, господарства населення, конкурентоспроможність, продуктивність тварин, переробка, стандарти ЄС.*

Abstract. Introduction. *Ukraine's European integration trajectory presents the country's livestock producers with both additional development opportunities and a range of challenges associated with the need to transition the sector to European operational standards. These challenges are particularly significant given the conditions and consequences of the full-scale war.* ***Purpose.*** *The study aimed to identify key trends in the development of Ukraine's livestock sector, summarize the economic and institutional challenges of European integration, and substantiate priority areas for strengthening the sector's competitiveness, taking into account the consequences of the war, structural changes in production, and the experience of Central and Eastern European countries.* ***Methods.*** *The study employed statistical analysis – to assess changes in livestock production; comparative analysis – to examine the experience of accession of Central and Eastern European countries into EU; synthesis – to identify interrelationships between production, processing, and market access; and SWOT analysis – to systematize internal and external factors, affecting the branch and to substantiate pathways for its future development.* ***Results.*** *The analysis shows that in 2025 the volume of livestock production decreased significantly compared to 2024. Long-term trends in livestock numbers and milk production indicate a decline in the number of cattle, inequalities in production efficiency between farms and households, and insufficient integration of individual producers into modern processing and marketing chains. The Polish experience illustrates how investment, economies of scale, increased animal productivity and the development of export-oriented processing can enhance the competitiveness of the branch, even if structural transformation puts pressure on small-scale producers. Priority areas for the development of Ukraine's livestock sector have been identified. It is expected, that Ukrainian producers may face increased competition without access to support comparable to that available to farmers in EU Member States, both during the accession process and now.* ***Conclusion.*** *European integration should be viewed as a process of structural transformation in which government policy, investment, producer cooperation, and international aid are aligned with the needs of various livestock sub-sectors and farms of different scales; collectively, these factors can enhance the industry's efficiency and competitiveness.*

Keywords: *livestock farming, European integration, agricultural enterprises, competitiveness, animal productivity, dairy farming, processing, EU standards.*

© Черевко І.В., Бекер І.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Тваринництво є важливою складовою аграрної економіки України, оскільки забезпечує населення продуктами харчування, формує попит на корми та інші матеріально-технічні ресурси, створює сировинну базу для харчової промисловості й підтримує зайнятість у сільській місцевості. Але повномасштабна війна загострила проблеми, які накопичувалися в українському тваринництві й до 2022 р. Руйнування та пошкодження виробничих об'єктів, тимчасова окупація територій, територіальне переміщення підприємств, порушення постачання кормів і ветеринарних засобів, перебої з електроенергією, логістичні обмеження та нестача працівників ускладнили ведення тваринницької діяльності. За таких умов для цієї галузі вкрай важливе, причому – подвійне значення має європейська інтеграція. З одного боку, доступ до ринку ЄС створює перспективи для розширення експорту, залучення інвестицій, розвитку переробки та включення українських виробників до міжнародних ланцюгів доданої вартості. З іншого боку, євроінтеграція передбачає виконання вимог щодо безпечності харчових продуктів, ветеринарного контролю, здоров'я та добробуту тварин, простежуваності сировини, правильного поводження з побічними продуктами тваринного походження й екологічних аспектів виробництва. Для значної частини господарств виконання цих вимог потребуватиме значних капіталовкладень, організаційних змін і часу. Тому розвиток тваринництва в умовах євроінтеграції не можна зводити лише до формального наближення законодавства України до права ЄС. Ідеться про необхідність комплексних змін у виробництві, переробці, системі контролю якості, інфраструктурі, фінансуванні та взаємодії учасників ринку з врахуванням різниці між великими й малими виробниками, спеціалізації окремих підгалузей і здатності господарств адаптуватись до критичних змін середовища функціонування та відновлювати свою діяльність після воєнних втрат. Зазначені моменти в цілому окреслюють комплексну проблему, яка потребує відповідного підходу до її вирішення і сформувала мету дослідження, результати якого представлені у даній статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Наукове опрацювання перспектив розвитку тваринництва України в умовах євроінтеграції охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів, що стосуються функціонування галузі під впливом сукупності євроінтеграційних викликів, на які накладаються і виклики, спричинені війною. Так С.А. Сегеда та І.В. Третяк здійснили статистичний аналіз виробництва основних видів продукції тваринництва України і показали, що тривале скорочення поголів'я особливо мало місце у сільськогосподарських підприємствах і наголосили на неоднорідності технологічних і економічних умов у господарствах галузі [8]. N. Riabinina проаналізувала і систематизувала основні перешкоди у розвитку молочної галузі України на шляху до європейської інтеграції [15]. I. Kyryliuk et al. дослідили основні підходи у країнах ЄС до забезпечення виконання вимог євроінтеграції [13]. O. Shubravska et al. аналізують відповідності українського аграрного сектору економіки умовам членства в ЄС та вимогам Спільної аграрної політики ЄС та Європейського зеленого курсу [16]. A. Jambor та M. Gorton на основі аналізу досвіду країн Центральної та Східної Європи встановили, що їх приєднання до ЄС сприяло зближенню рівнів розвитку сільського господарства і виявили причини різниці у результатах євроінтеграції у різних країнах [12]. Результати дослідження W. Ziętara et al. свідчать про структурну перебудову галузі молочного скотарства Польщі за двадцять років членства в ЄС: збільшення поголів'я, підвищення продуктивності корів і посилення ролі крупніших господарств [17]. A.Agyeiwaa-Afrane et al. засвідчили позитивну роль людського капіталу для залучення прямих іноземних інвестицій та вказали на важливість розвитку управлінських і регуляторних функцій аграрного сектору [9].

Результати зазначених досліджень є важливі для визначення умов, за яких формальне розширення ринку для українських виробників тваринницької продукції перетворюється на реальну економічну можливість для виробників та дають змогу трактувати євроінтеграційні вимоги не лише як додаткові витрати для цих виробників, а й як елемент формування їх конкурентних переваг за умови належної організації процесу євроінтеграції. Ці результати дають підставу розглядати євроінтеграцію не як автоматичну гарантію ефективного розвитку сільського господарства в цілому, а як процес, результати якого в значній мірі залежать від внутрішніх можливостей країни та підприємств галузі і державної політики.

Отже, наявні публікації висвітлюють певні тенденції розвитку тваринництва України, інтеграційні вимоги ЄС, воєнні обмеження та потенційні результати європейської інтеграції для галузі. Водночас перспективи розвитку тваринництва України в контексті проблем економічної спроможності господарств виконувати вимоги ЄС на шляху до євроінтеграції та можливостей їх державної й міжнародної підтримки в умовах високо динамічного середовища функціонування детермінують необхідність систематичного продовження наукових досліджень, що в сукупності визначає окреслену спрямованість статті.

Мета статті – представити результати проведеного дослідження основних тенденцій розвитку тваринництва України, економічних та інституційних викликів євроінтеграції для цієї галузі й обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення її конкурентоспроможності з урахуванням умов воєнного стану та їх наслідків, структурних змін у виробництві та досвіду держав Центральної і Східної Європи у здійсненні процесів євроінтеграції.

Методи дослідження. Дослідження окресленої проблеми здійснено на основі діалектичного підходу до вивчення соціально-економічних явищ з використанням комплексу органічно поєднаних методів, серед яких: статистичний метод – для визначення змін обсягів виробництва; порівняльний метод – для зіставлення тенденцій розвитку галузі у різних категоріях виробників та узагальнення досвіду країн, які приєдналися до ЄС; методи аналізу і синтезу – для визначення взаємозв'язків між продуктивністю тварин, витратами, переробкою та доступом до ринків; SWOT-аналізу – для систематизації сильних і слабких сторін тваринництва України, а також можливостей і загроз, пов'язаних з європейською інтеграцією.

Інформаційну базу проведеного дослідження склали дані Державної служби статистики України

щодо галузі тваринництва, наукові публікації українських і зарубіжних авторів, матеріали Європейської комісії та Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (FAO). Для аналізу динаміки основних показників галузі тваринництва використано їх зіставлення за 2021–2025 рр., а для оцінювання довгострокових структурних змін – офіційні оприлюднені статистичні ряди даних за попередні роки, по яких був доступ до наявних зіставних опублікованих рядів цих даних. Це дало змогу уникнути механічного об'єднання показників, розрахованих за різними методиками або оновлених у різний час.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка перспектив розвитку тваринництва логічно і об'єктивно потребує ідентифікації існуючого стану галузі та виявлення тенденцій її динаміки (табл. 1-5).

Дані таблиці 1 засвідчують, що тваринництво України за досліджуваний період демонструвало дещо інший характер динаміки, ніж сільське господарство загалом і зокрема - рослинництво. Якщо у 2022 році згортання виробництва охопило всі основні сектори сільськогосподарської діяльності, то у 2023–2024 роках тваринництво характеризувалося відносною стабільністю, а його індекси виробництва продукції залишалися вище рівня попереднього року. Це свідчить про певну здатність галузі підтримувати виробничу діяльність навіть за несприятливих економічних і політичних умов.

Водночас порівняно краща динаміка тваринництва не означає відсутності в галузі структурних проблем. Індекси продукції, розраховані до попереднього року, характеризують короткострокові зміни, але не відображають сукупного результату за весь період. Після згортання виробництва у 2022 році його подальше зростання могло означати часткове відновлення, однак воно саме по собі не підтверджує повернення до довоєнного рівня. Окремої уваги заслуговує ситуація 2024–2025 років. На тлі згортання сільськогосподарського виробництва загалом індекс продукції тваринництва у 2024 році залишався позитивним, тоді як у 2025 році він свідчив про незначне зниження, порівняно з попереднім роком. Відмінності між індексами продукції сільськогосподарських підприємств і господарств населення також мають важливе значення. У 2022 році підприємства зазнали помітнішого скорочення виробництва, ніж господарства населення, що може бути пов'язано з більшою концентрацією в них виробничих потужностей, потребою у стабільному постачанні ресурсів та залежністю від логістичної інфраструктури. Отже, дані таблиці 1 дають підстави оцінювати тваринництво як відносно стійку складову сільського господарства України в окремі роки досліджуваного періоду, проте його динаміка поки що не свідчить про сформовану тенденцію до сталого зростання. Перспективи розвитку галузі в умовах євроінтеграції визначатимуться здатністю поєднати відновлення виробництва з модернізацією технологій, скороченням витрат і посиленням конкурентоспроможності продукції. Водночас для остаточної оцінки масштабів відновлення необхідно враховувати абсолютні обсяги виробництва (табл. 2), оскільки позитивний річний індекс не виключає збереження значних втрат порівняно з попередніми роками.

Дані таблиці 2 виявляють одну з ключових проблем сучасного тваринництва України – згортання виробництва основних видів продукції за тривалого збереження несприятливих тенденцій у молочному та м'ясному секторах галузі. На відміну від індексів, наведених у таблиці 1, абсолютні обсяги виробництва дають змогу оцінити масштаб відповідних змін і визначити, наскільки стійкими є виробничі позиції галузі. Найбільш виразним є скорочення обсягів живої маси вирощування сільськогосподарських тварин всіх видів. За наведеними даними, у 2025 році обсяг цієї продвкціїстановив приблизно 67,9 % рівня 2021 року. Зменшення обсягів виробництва молока є не менш важливою тенденцією, оскільки воно безпосередньо пов'язане із забезпеченням сировиною молокопереробних підприємств і стабільністю постачання молочної продукції на внутрішній ринок. У 2025 році виробництво молока становило 79% рівня 2021 року.

Тенденція обсягів виробництва яєць свійської птиці має дещо інший характер. У 2025 році воно становило 83,3% рівня 2021 року, тобто скорочення було

Таблиця 1

Динаміка індексу сільськогосподарської продукції України, % до попереднього року

Рік	Усі категорії господарств	Сільськогосподарські підприємства	Господарства населення	Продукція рослинництва	Продукція тваринництва
2021	134,7	140,3	114,6	157,7	98,6
2022	86,6	83,8	99,3	83,9	93,4
2023	113,8	114,0	113,3	118,6	103,1
2024	91,5	93,0	85,5	87,1	102,7
2025	96,9	96,8	97,1	96,5	98,9

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [2]

Таблиця 2

Динаміка виробництва основних видів продукції тваринництва в Україні

Вид продукції	Роки					
	2021	2022	2023	2024	2025	2025 в % до 2021
Жива маса вирощування с-г тварин всіх видів, тис. т	3329,8	2962,5	3105,9	3167,1	3034,4	91,1
Молоко, млн т	8516,9	7591,8	7276,6	7091,6	6725,1	79,0
Яйця птиці свійської, млн шт.	14071,3	11862,0	11368,9	11597,2	11725,3	83,3

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [1]

менш значним, ніж у м'ясному та молочному напрямах тваринництва. Водночас це не свідчить про повне відновлення галузі, оскільки обсяги виробництва яєць залишаються меншими, ніж у початковий рівень досліджуваного періоду. Відносно краща динаміка тваринницької продукції порівняно з іншими видами продукції може вказувати на порівняно вищу здатність цього сектору підтримувати виробничу діяльність, однак для оцінювання його конкурентоспроможності необхідно враховувати витрати на корми, енергозабезпечення, ветеринарний контроль і логістику. Отже, дані таблиці 2 свідчать про те, що перспективи розвитку тваринництва України пов'язані не лише з відновленням чисельності поголів'я та обсягів виробництва, а й із формуванням стійких зв'язків між виробникамитваринницькоїпродукціїтаїїпереробниками. Для європейської інтеграції принципове значення матиме здатність галузі забезпечувати регулярні поставки конкурентоспроможної кінцевої продукції, а не лише нарощувати обсяги виробництва (табл. 3).

Дані таблиці 3 характеризують місце тваринництва у структурі сільськогосподарського виробництва в Україні та дають змогу визначити напрям структурних змін у галузі, що мали місце за досліджуваний період. Частка продукції тваринництва у 2022 році зросла, після чого дещо знизилася у 2023 році та знову підвищилася у 2024 році. Така динаміка свідчить про певне посилення відносної ролі тваринництва порівняно з 2021 роком, однак її зміст потребує обережного трактування. Структурні зміни, відображені в таблиці, слід розглядати разом із динамікою індексів та абсолютних обсягів виробництва, наведених у таблицях 1 і 2. Таке зіставлення показує, що відносне збільшення частки тваринництва відбувалося на тлі загальних змін у сільськогосподарському виробництві, а не обов'язково внаслідок його стійкого розширення. Для євроінтеграційних перспектив важливим є не саме по собі збільшення частки тваринництва, а підвищення його економічної ефективності та здатності створювати продукцію з більшою часткою доданої вартості

Подальший розвиток галузі в умовах євроінтеграції залежатиме від того, наскільки зміна її структурної ролі супроводжуватиметься реальним відновленням виробництва, підвищенням продуктивності (табл. 4). та поліпшенням фінансових результатів.

Дані таблиці 4 дають змогу оцінити технологічні передумови розвитку тваринництва та виявити його відповідні відмінності у сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення. Основною тенденцією при цьому є випереджальне зростання продуктивності молочного стада у підприємствах, тоді як за окремими іншими показниками зміни мають менш однозначний характер. Але зростання продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах, зафіксоване в таблиці 4, не забезпечило повної компенсації загального зменшення виробництва молока.

Це дає підстави припустити, що приріст продуктивності тварин у окремих виробничих групах супроводжувався зменшенням поголів'я або іншими змінами у структурі виробництва, що відповідно відображається на рівні ефективності галузі (табл. 5).

Дані таблиці 5 характеризують економічну ефективність виробництва окремих видів тваринницької продукції та дають змогу визначити напрями, які мають сприятливіші передумови для подальшого розвитку. Результати свідчать про істотну диференціацію економічної ефективності виробництва тваринницької продукції в Україні. Перспективи євроінтеграційного розвитку галузі пов'язані не лише з підтримкою розвитку її напрямів, які вже демонструють рентабельність, а й

Таблиця 3

Динаміка галузевої структури виробництва продукції сільського господарства України, %

Рік	Продукція рослинництва	Продукція тваринництва
2021	82,3	17,7
2022	79,1	20,9
2023	81,1	18,9
2024	80,4	19,6

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [2 ;8]

Таблиця 4

Динаміка продуктивності сільськогосподарських тварин в Україні

Показники	Категорія господарства	Роки				
		2021	2022	2023	2024	2024 до 2021 р., %
Середній валовий надій молока від однієї корови, кг	Підприємства	6863	6636	7583	8172	119,1
	Господарства населення	4604	4560	4662	4665	101,3
Середній настриг вовни від однієї вівці, кг	Підприємства	1,6	1,2	1,2	1,1	68,8
	Господарства населення	3,3	3,1	3,3	3,5	106,1
Середня жива маса однієї голови великої рогатої худоби, реалізованої на забій, кг	Підприємства	380	378	364	389	102,4
	Господарства населення	273	259	266	279	102,2
Середня жива маса однієї голови свиней, реалізованої на забій, кг	Підприємства	111	112	113	115	103,6
	Господарства населення	142	140	141	142	100,0
Середня жива маса однієї голови свійської птиці, реалізованої на забій, кг	Підприємства	2,4	2,4	2,4	2,5	104,2
	Господарства населення	2,8	2,8	2,7	2,8	100,0

Примітка. Показники підприємств наведено разом із фермерськими господарствами.

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [1]

із пошуком економічно обґрунтованих шляхів відновлення тих виробництв, що залишаються збитковими.

Тому наближення законодавства до норм ЄС має супроводжуватися модернізацією виробничої інфраструктури, розвитком лабораторного контролю та посиленням спроможності державних і виробничих систем забезпечувати дотримання встановлених вимог [10].

Досвід країн Центральної та Східної Європи підтверджує, що ефективність вступу до ЄС залежать від початкового рівня розвитку галузі, інвестиційної спроможності господарств і державної політики [12]. Для України важливим є розвиток не лише первинного виробництва, а й усієї системи створення доданої вартості. Наявність якісної сировини не забезпечує повноцінного використання ринкових можливостей без належного охолодження, зберігання, переробки та логістики [16].

На шляху євроінтеграції важливими перспективами розвитку тваринництва України є розширення зовнішніх ринків збуту та збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю. Тому рівень активності експортно-імпортної діяльності підприємств галузі має принципове значення як важливий чинник активізації зовнішньоекономічної діяльності галузі, на що, своєю чергою, потенційно впливає глибина переробки продукції тваринництва як чинник підвищення частки доданої вартості у формуванні глобального ланцюга вартості і рівня конкурентоспроможності продукції тваринництва (табл. 6)

Виявлене в ході дослідження зростання обсягів експорту за окремими товарними групами продукції тваринництва на тлі зменшення обсягів виробництва основних її видів у 2021–2025 рр. свідчить про важливість зовнішніх ринків для галузі, але не є безпосереднім доказом підвищення рівня її ефективності.

На основі одержаних в ході дослідження результатів проведено SWOT-аналіз стану і тенденцій розвитку тваринництва в Україні (табл. 7) з огляду на перспективи розвитку тваринництва України в умовах євроінтеграційних процесів.

Результати SWOT-аналізу засвідчують, що перспективи розвитку тваринництва України в умовах євроінтеграції визначатимуться здатністю поєднати наявний виробничий потенціал із технологічною модернізацією та підвищенням економічної ефективності. Ці результати також свідчать, що сильні сторони українського тваринництва пов'язані з його природно-ресурсною базою, наявністю досвіду ефективного виробництва в окремих підгалузях і експорту продукції, а також потенціалом внутрішнього та зовнішнього попиту. Водночас ці переваги не усувають структурних про-

Таблиця 5

Рівень рентабельності виробництва основних видів продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах України, %

Показники	Категорії господарств	Роки					
		2021	2022	2023	2024	2025	2025 ± до 2021, в.п.
	Підприємства	21,3	23,4	25,1	42,9	36,9	+15,6
	Фермерські господарства	1,9	23,5	26,3	38,4	37,6	+35,7
Вівці та кози на м'ясо	Підприємства	-36,2	-40,9	-41,8	-11,6	-38,9	-2,7
	Фермерські господарства	-23,2	-27,5	-44,2	143,4	-46,5	-23,3
Вовна	Підприємства	-76,9	-54,2	-57,8	-85,6	-18,4	+58,5
	Фермерські господарства	-15,8	-0,1	-74,6	-12,3	-5,5	+10,3
Птиця на м'ясо	Підприємства	-36,8	-35,3	-50,6	-39,3	-47,9	-36,8
	Фермерські господарства	13,5	5,6	0,4	4,0	-3,5	-17,0
Велика рогата худоба на м'ясо	Підприємства	-19,2	-31,5	-21,9	-18,4	-10,5	+8,7
	Фермерські господарства	-23,8	-18,6	-1,0	-0,4	3,9	+27,7
Свині на м'ясо	Підприємства	-4,9	6,3	25,5	0,1	18,0	+22,9
	Фермерські господарства	-8,1	7,9	24,8	-1,8	13,1	+21,2
Яйця свійської птиці	Підприємства	-9,6	2,6	6,5	-21,3	0,9	+10,5
	Фермерські господарства	17,0	0,4	9,3	2,3	36,2	+19,2
Мед натуральний	Підприємства	-44,5	-49,7	-37,2	-40,2	-34,8	+9,7
	Фермерські господарства	22,8	-4,8	10,8	3,4	24,1	+1,3

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [3]

Таблиця 6

Експорт основних видів продукції тваринництва України

Показник	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2024 р. в %%
М'ясо та їстівні субпродукти птиці, тис. т	448,8	439,2	97,9
Вартість обсягу експорту м'яса та субпродуктів, млн дол. США	962,7	1184,7	123,1
Молоко та молочні продукти, тис. т	117,7	132,1	112,2
Вартість молочного експорту, млн дол. США	295,0	321,3	108,9
Експорт яєць, млрд шт.	1,24	2,05	165,2
Вартість обсягу експорту яєць, млн дол. США	74,5	201,9	2,7 раза

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі [4; 5]

Таблиця 7

SWOT-аналіз стану тваринництва України та перспектив його розвитку в умовах євроінтеграції

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
– Наявність природно-ресурсної та кормової бази для розвитку основних напрямів тваринництва. – Наявність підприємств і галузей із позитивними тенденціями розвитку і здатністю до адаптації до змін середовища функціонування – Збереження прибутковості виробництва молока та відновлення позитивної рентабельності свинарства. – Наявність підприємств із сучасними технологіями виробництва та переробки. – Досвід виробництва й реалізації тваринницької продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.	– Скорочення поголів'я і обсягів виробництва продукції порівняно з 2021 роком. – Тривала збитковість низки напрямів, зокрема виробництва яловичини, м'яса птиці, вовни та продукції вівчарства. – Значні відмінності у продуктивності й технічному оснащенні різних категорій господарств. – Обмежені фінансові можливості частини виробників щодо модернізації та виконання вимог ЄС. – Недостатня узгодженість між виробництвом сировини, її переробкою та організованими каналами збуту.
Можливості (O)	**Загрози (T)**
– Розширення доступу до ринку ЄС за умови виконання вимог щодо якості, безпечності та простежуваності продукції. – Залучення інвестицій, грантів і міжнародної технічної допомоги для відновлення та модернізації господарств. – Розвиток переробки та збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю. – Упровадження сучасних технологій годівлі, управління стадом, біобезпеки та енергоефективності. – Розвиток кооперації, спільного використання обладнання та включення малих виробників до ланцюгів постачання. – Використання досвіду Польщі та інших країн Центральної і Східної Європи для вдосконалення державної політики розвитку галузі.	– Ризик недостатньої компенсації українським виробникам витрат на адаптацію до вимог ЄС і неоднакового доступу до коштів САП. – Посилення конкурентного тиску з боку виробників держав-членів ЄС, які мають сталий доступ до інструментів Спільної аграрної політики. – Зростання витрат на виробництво й виконання ветеринарних, санітарних, екологічних вимог та вимог щодо добробуту тварин. – Подальше скорочення поголів'я та виробничої бази внаслідок збитковості й недостатнього фінансування. – Ризик витіснення економічно вразливих господарств із ринку через високу вартість модернізації та обмежений доступ до фінансової підтримки. – Невідповідність темпів упровадження вимог ЄС реальним фінансовим і технологічним можливостям частини українських виробників.

Джерело: сформовано авторами на основі результатів опрацювання даних [1-3]та узагальнення наукових публікацій і матеріалів [8; 12-17]

блем: скорочення поголів'я, відмінностей у продуктивності, недостатньої модернізації частини господарств і обмеженого доступу до переробки.

Найважливіші можливості євроінтеграції пов'язані з розширенням ринків збуту, залученням інвестицій, технологічним оновленням та модернізацією галузі, розвитком переробки та включенням українських виробників до європейських ланцюгів постачання. Водночас реалізація цих можливостей залежить від доступності фінансових ресурсів, відповідності продукції вимогам ЄС і здатності господарств підтримувати конкурентоспроможність за умов зростання виробничих витрат. Серед зовнішніх загроз особливої уваги потребує ризик збільшення нерівності в умовах конкуренції. Якщо витрати на виконання вимог ЄС українськими виробниками зростатимуть швидше, ніж доступні можливості фінансування, частина виробників може втратити економічну спроможність функціонувати.

Висновки. Результати дослідження засвідчили, що розвиток тваринництва України відбувається в умовах воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності та структурних обмежень. Скорочення у 2021–2025 рр. обсягів виробництва основних видів тваринницької продукції та поголів'я худоби свідчить про послаблення виробничого потенціалу галузі. Водночас підвищення продуктивності тварин у сільськогосподарських підприємствах і поліпшення економічних результатів окремих підгалузей вказують на наявність резервів розвитку. Проте збереження збитковості виробництва окремих видів продукції та істотні відмінності у виробничих і фінансових можливостях сільськогосподарських підприємств і господарств населення обмежують рівномірність використання цих резервів.

Аналіз зовнішньої торгівлі виявив перспективи розширення експорту продукції птахівництва та молочного сектору, а також істотне зростання експорту яєць у 2025 р. Підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності пов'язане з розвитком переробки, збільшенням частки продукції з вищою доданою вартістю та відповідністю вимогам європейських ринків. Водночас нарощування експорту продукції не є безпосереднім чинником підвищення ефективності її виробництва, оскільки його економічний результат залежить від співвідношення цін реалізації, собівартості та логістичних витрат. Польський досвід євроінтеграції також засвідчує, що зростання продуктивності може супроводжуватися скороченням кількості господарств, що підкреслює значення підтримки виробників різного масштабу та врахування їхніх фінансових можливостей під час адаптації до вимог ЄС.

Практичне забезпечення перспектив розвитку тваринництва передбачає поєднання державної підтримки з підвищенням ефективності господарської діяльності виробників продукції. На державному рівні важливими є доступ до кредитних та інвестиційних ресурсів, підтримка модернізації виробничої інфраструктури, кооперації й переробки, а також поетапне наближення до вимог ЄС із врахуванням можливостей виробників. На рівні підприємств пріоритетного значення набувають підвищення продуктивності тварин, удосконалення годівлі та відтворення стада, контроль виробничих

витрат, запровадження систем ветеринарної безпеки й простежуваності продукції та розвиток співпраці з переробниками. Для господарств населення виходом із ситуації є розвиток горизонтальної і вертикальної кооперації з метою концентрації обсягів продукції, забезпечення її переробки та організованого збуту. Узгодження цих заходів створюватиме передумови для підвищення конкурентоспроможності тваринництва та розширення участі українських виробників у європейських ланцюгах постачання. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні витрат господарств різного масштабу на виконання вимог ЄС, визначенні потреб у фінансуванні окремих підгалузей і систематизації та узагальнення досвіду євроінтеграції тваринництва України та країн Центральної і Східної Європи.

І.В. Черевко – Концептуалізація; Методологія; Наукове керівництво; Перевірка; Редагування та доопрацювання.

І.В. Бекер – Курація даних; Формальний аналіз; Збір даних; Візуалізація; Написання – початковий проєкт.

Бібліографічний список:

1. Державна служба статистики України. Виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин і забезпеченість їх кормами (щорічно) (2025). Київ, 2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/vyrobnytstvo-produktsiyi-tvarynnytstva-kilkist-silskohospodarskykh-tvaryn-i-7

2. Державна служба статистики України. Продукція сільського господарства у постійних цінах (2025). Київ, 2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/produktsiya-silskoho-hospodarstva-u-postiynykh-tsinakh-2025

3. Державна служба статистики України. Витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vytraty-na-vyrobnytstvo-produktsiyi-robit-posluh-silskoho-hospodarstva

4. Експорт яєць в 2024 році зріс на 58%. Союз птахівників України. 30.01.2025. URL: https://www.poultryukraine.com/ua/about-association/association-news/2025/01/association-news_9508.html

5. За 2025 рік Україна експортувала 2,05 млрд штук харчових яєць. Союз птахівників України. 25.01.2026. URL: https://www.poultryukraine.com/ua/about-association/association-news/2026/01/association-news_9544.html

6. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». 2025 року Україна збільшила експорт продукції харчової і переробної промисловості у галузевому експорті до 20 %. Київ, 2026. URL: https://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/4311-2025-roku-ukrayina-zbilshyla-eksport-produktsiyi-kharchovoyi-i-pererobnoyi-promyslovosti-u-haluzevomu-eksporti-do-20-instytut-ahrarnoyi-ekonomiky.html (дата звернення: 14.09.2026).

7. Національний інститут стратегічних досліджень. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2025 року. Київ, 2026. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku(дата звернення: 14.09.2026).

8. Сегеда С. А., Третяк І. В. Статистичний аналіз виробництва продукції тваринництва в Україні. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4(56). С. 102–117. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.11.

9. Agyeiwaa-Afrane A., Agyei-Henaku K. A.-O., Badu-Prah C., Srofenyoh F. Y., Gidiglo F. K., Djokoto J. G. The theory of the investment development path and agriculture in Eastern Europe. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Issue 11. Article e31870. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31870.

10. European Commission. Ukraine Report 2025. Brussels: European Commission, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en

11. FAO. Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October–November 2024. Rome: FAO, 2025. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en.

12. Jambor A., Gorton M. Twenty years of EU accession: learning lessons from Central and Eastern European agriculture and rural areas. *Agricultural and Food Economics*. 2025. Vol. 13. Article 1. DOI: https://doi.org/10.1186/s40100-025-00346-w.

13. Kyryliuk I., Kyryliuk Y., Proshchalykina A., Hunia V. Current trends in the implementation of the European model of ensuring the quality of livestock products in Ukraine. *European Cooperation*. 2020. Vol. 4, No. 48. P. 47–67. DOI: https://doi.org/10.32070/ec.v4i48.100.

14. Petkun H. V., Nedosekov V. V. Analysis of EU and Ukrainian legislation for the cattle welfare. *Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Veterinary Sciences*. 2022. Vol.24, No.106, P. 108–113 DOI: https://doi.org/10.32718/nvlvet10617.

15. Riabinina N. Consideration of obstacles to the development of the dairy industry of Ukraine on the way to European integration. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. Vol. 4, No. 4(78). P. 31–37. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.309012.

16. Shubravska O., Prokopenko K., Krupin V., Wojciechowska A. Challenges and opportunities for the development of Ukrainian agriculture in the context of EU enlargement. *Studies in Agricultural Economics*. 2024. Vol. 126, No. 2. P. 57–65. DOI: https://doi.org/10.7896/j.2833.

17. Ziętara W., Pietrzak M., Malak-Rawlikowska A. Polish dairy farm transformations and competitiveness 20 years after Poland's accession to the European Union. *Animals*. 2024. Vol. 14, No. 13. Article 2013. DOI: https://doi.org/10.3390/ani14132013.

References:

1. State Statistics Service of Ukraine. (2026). *Vyrobnytstvo produktsii tvarynnytstva, kilkist silskohospodarskykh tvaryn i zabezpechenist yikh kormamy (shchorichno) [Livestock production, number of farm animals and feed availability (annual)] (2025)*. Available at: https://stat.gov.ua/uk/releases/vyrobnytstvo-produktsiyi-tvarynnytstva-kilkist-silskohospodarskykh-tvaryn-i-7

2. State Statistics Service of Ukraine. (2026). *Produktsiia silskoho hospodarstva u postiinykh tsinakh (2025) [Agricultural output at constant prices (2025)]*. Available at: https://stat.gov.ua/uk/releases/produktsiya-silskoho-hospodarstva-u-postiynykh-tsinakh-2025

3. State Statistics Service of Ukraine. *Vytraty na vyrobnytstvo produktsii (robit, posluh) silskoho hospodarstva [Expenditure on the production of agricultural products (works and services)]*. Available at: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vytraty-na-vyrobnytstvo-produktsiyi-robit-posluh-silskoho-hospodarstva

4. *Za 2025 rik Ukraina eksportuvala 2,05 mlrd shtuk kharchovykh yaiets [In 2025, Ukraine exported 2.05 billion food eggs]*. (2026, January 25). Union of Poultry Breeders of Ukraine. Available at: https://www.poultryukraine.com/ua/about-association/association-news/2026/01/association-news_9544.html

5. *Eksport yaiets v 2024 rotsi zris na 58% [Egg exports increased by 58% in 2024].* (2025, January 30). Union of Poultry Breeders of Ukraine. Available at: https://www.poultryukraine.com/ua/about-association/association-news/2025/01/association-news_9508.html

6. National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics". (2026). *2025 roku Ukraina zbilshyla eksport produktsii kharchovoi i pererobnoi promyslovosti u haluzevomu eksporti do 20 % [In 2025, Ukraine increased the share of food and processing industry products in sectoral exports to 20%].* Available at: https://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/4311-2025-roku-ukrayina-zbilshyla-eksport-produktsiyi-kharchovoyi-i-pererobnoyi-promyslovosti-u-haluzevomu-eksporti-do-20-instytut-ahrarnoyi-ekonomiky.html

7. National Institute for Strategic Studies. (2026). *Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy: pidsumky 2025 roku [Ukraine's foreign trade in goods: Results of 2025].* Available at: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku

8. Seheda, S. A., & Tretiak, I. V. (2024). Statystychnyi analiz vyrobnytstva produktsii tvarynnytstva v Ukraini [Statistical analysis of livestock production in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, 4(56), 102–117. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.11

9. Agyeiwaa-Afrane, A., Agyei-Henaku, K. A.-O., Badu-Prah, C., Srofenyoh, F. Y., Gidiglo, F. K., & Djokoto, J. G. (2024). The theory of the investment development path and agriculture in Eastern Europe. *Heliyon, 10*(11), Article e31870. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31870

10. European Commission. (2025). *Ukraine Report 2025.* Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en (accessed September 11, 2026).

11. FAO. (2025). *Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October–November 2024.* Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. ISBN 978-92-5-139983-5. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en

12. Jambor, A., & Gorton, M. (2025). Twenty years of EU accession: Learning lessons from Central and Eastern European agriculture and rural areas. *Agricultural and Food Economics, 13*, Article 1. DOI: https://doi.org/10.1186/s40100-025-00346-w

13. Kyryliuk, I., Kyryliuk, Y., Proshchalykina, A., & Hunia, V. (2020). Current trends in the implementation of the European model of ensuring the quality of livestock products in Ukraine. *European Cooperation, 4(48),* 47–67. DOI: https://doi.org/10.32070/ec.v4i48.100

14. Petkun, H. V., & Nedosekov, V. V. (2022). Analysis of EU and Ukrainian legislation for the cattle welfare. *Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Veterinary Sciences, 24(106), 108-113.* DOI: https://doi.org/10.32718/nvlvet10617

15. Riabinina, N. (2024). Consideration of obstacles to the development of the dairy industry of Ukraine on the way to European integration. *Technology Audit and Production Reserves, 4*(4(78)), 31–37. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.309012

16. Shubravska, O., Prokopenko, K., Krupin, V., & Wojciechowska, A. (2024). Challenges and opportunities for the development of Ukrainian agriculture in the context of EU enlargement. *Studies in Agricultural Economics, 126*(2), 57–65. DOI: https://doi.org/10.7896/j.2833

17. Ziętara, W., Pietrzak, M., & Malak-Rawlikowska, A. (2024). Polish dairy farm transformations and competitiveness 20 years after Poland's accession to the European Union. *Animals, 14*(13), Article 2013. DOI: https://doi.org/10.3390/ani14132013

Дата надходження статті: 11.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 13.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 338.43.02:332.1:330.322
JEL Q14, Q18, O13
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-31

Чумаченко О.Г.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3404-3976
Olga Chumachenko
«KROK» University

СТРАТЕГІЯ ІНВЕСТИЦІЙ В СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО В СИСТЕМІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

AGRICULTURAL INVESTMENT STRATEGY WITIN THE FOOD SECURITY SYSTEM

Анотація. *У статті досліджено теоретико-методологічні та практичні засади формування стратегії інвестицій в аграрний сектор як базового детермінанта забезпечення національної та глобальної продовольчої безпеки. Проаналізовано динаміку капітальних інвестицій у сільське господарство України за період 2020–2025 років. Визначено етапи еволюції інвестиційного клімату: від довоєнного піднесення, зумовленого запуском ринку землі, та глибокого воєнного шоку 2022 року до фази адаптації й відновлення у 2024–2025 роках із відкриттям ринку для юридичних осіб. Доведено, що капіталовкладення стимулюють модернізацію виробництва, мінімізують імпортозалежність, розширюють експортний потенціал та є каталізатором соціально-економічного розвитку сільських територій. Виявлено ключові структурні диспропорції в агропромисловому комплексі, зокрема його сировинну спрямованість та низьку питому вагу доданої вартості. Обґрунтовано необхідність реалізації інвестиційно-інноваційної та інтеграційної моделей для підвищення резистентності, продуктивності й адаптивності вітчизняного агровиробництва до екологічних і воєнних викликів.*

Ключові слова: *продовольча безпека, капітальні інвестиції, аграрний сектор, стратегія розвитку, ринок землі, модернізація АПК, додана вартість.*

Abstract. Introduction. *In the face of intense macroeconomic volatility, structural geopolitical disruptions, and the systemic consequences of ongoing armed aggression, monitoring and ensuring food security represents a strategic imperative for national sovereignty. Capital investments in the agricultural sector serve as a fundamental catalyst for safeguarding domestic food availability, technological modernization, and long-term socio-economic resilience of rural territories.* ***Purpose.*** *The purpose of this study is to substantiate the theoretical, methodological, and applied foundations for formulating an effective agricultural investment strategy within the food security system, identifying key structural disproportions, and developing targeted mechanisms for post-crisis recovery and sustainable modernization of Ukraine's agro-industrial complex.* ***Methods.*** *The methodological framework relies on a combination of general scientific and specialized research methods. Structural-functional, comparative, and dynamic statistical analyses were applied to empirical data from the State Statistics Service of Ukraine for the 2020–2025 period. An evolutionary and historical-logical approach was utilized to distinguish cyclical phases in the investment climate, alongside tabular methods for systematic data classification.* ***Results.*** *The research established clear stages in capital investment dynamics across 2020–2025: pre-war growth driven by the farmland market launch, a sharp war-induced contraction in 2022 (a 39% decline), and progressive adaptation throughout 2024–2025 reinforced by market opening for legal entities. Significant structural distortions were identified, notably the sector's deep raw-material orientation, a critically low share of value added, and severe underinvestment in livestock production and specialized logistical infrastructure.* ***Conclusion.*** *Strengthening national food security requires shifting the investment paradigm from survival-focused spending toward deep agricultural processing, digitalization, precision farming, and demining programs. The implementation of integration models and the synchronization of national support instruments with European Union Common Agricultural Policy mechanisms are vital for building sustainable agro-food chains.*

Keywords: *food security, capital investments, agricultural sector, development strategy, land market, modernization of agribusiness, value added.*

Постановка проблеми. Моніторинг та оцінювання стану продовольчої безпеки набувають стратегічного значення в сучасних геополітичних та макроекономічних реаліях. Комплексне розв'язання цієї проблеми виступає ключовим чинником оптимізації кількісних і якісних параметрів рівня життя громадян, оскільки забезпечує економічну та фізичну доступність вітчизняного продовольства, що відповідає обґрунтованим медико-біологічним нормам і міжнародним стандартам. Водночас капіталовкладення в аграрний сектор є базовою передумовою зміцнення продовольчого суверенітету держави, оскільки вони стимулюють модернізацію виробництва, підвищують врожайність та мінімізують імпортозалежність. Забезпечення національної продовольчої безпеки вимагає розв'язання фундаментальної теоретико-методологічної проблеми: формування відповідної інвестиційної стратегії, реалізація якої має базуватися на економічних інструментах

© Чумаченко О.Г., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

інвестиційно-інноваційної та інтеграційної моделей, що слугуватимуть основою для структурної модернізації вітчизняної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення продовольчої безпеки та її залежність від динаміки інвестиційних процесів становлять предмет активних дискусій у колі вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, фундаментальний внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних засад функціонування стійких агропродовольчих систем зробили такі українські вчені, як І. Румик [14], О. Бородіна [1; 2; 14]. У наукових доробках зазначених авторів здійснено глибокий аналіз інституційного середовища розвитку агропромислового комплексу (АПК), параметризовано ресурсний потенціал аграрних підприємств, а також ідентифіковано ключові виклики та загрози для продовольчого суверенітету країни в контексті сучасних ринкових трансформацій.

Вініченко І.І., Дідур К.М., Лінник Є.В. [3; 4] розглядають важливість підтримки інфраструктури та покращення логістичних маршрутів як невід'ємних складових забезпечення продовольчої безпеки та необхідність підвищення стандартів безпеки та екологічності продуктів харчування, акцентуючи на співпраці різних секторів для досягнення стійкості продовольчої системи в умовах сучасних викликів.

Гладій М.В., Лузан Ю.Я. [5] узагальнюють процеси та результативність ринкових трансформацій аграрного сектору економіки України, визначають позитивні та негативні тенденції, доводять важливість функціонування селянських господарств у системі агропромислової діяльності. Зупиняються на шляхах створення рівних конкурентних передумов для ефективного розвитку суб'єктів всіх форм господарювання, необхідності зміни акцентів застосування ринкових механізмів регулювання ситуативних змін на сучасному етапі розвитку аграрної сфери України.

Кривохижа Є., Башлай С. і Курило Ю. [9] вивчають підходи до розв'язання завдань забезпечення продовольчої безпеки в умовах військових дій та розробляють оптимальні стратегії, що враховує військові обставини та забезпечують стале постачання продуктів харчування населенню. В їх роботах підкреслюється важливість підготовки кваліфікованих фахівців та забезпечення безпеки сільськогосподарських угідь, співпрацю з міжнародними партнерами, зміцнення ринків продовольчих товарів та охорону навколишнього середовища.

Клименко Н. [8] стверджує, що Україна має значний потенціал для інноваційного розвитку агропромислового комплексу для забезпечення продовольчої безпеки. Водночас цьому перешкоджає низка проблем, пов'язаних із недостатнім фінансуванням та неостатньою інституційною підтримкою інноваційної діяльності, низькою взаємодією та кооперацією між науково-дослідним, освітнім, бізнес- та державним секторами. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності в Україні необхідно розробити національну інноваційну стратегію та план дій, які визначатимуть пріоритети та механізми інноваційної політики в агропромисловому комплексі та забезпечуватимуть адекватне фінансування.

Франчук, В., Копитко, М., & Мельник, С. [15] стверджують, що забезпечення належного рівня продовольчої безпеки стимулює економіку держави – як за допомогою науково-технічного прогресу, так і через підтримку виробників продовольства, стимулюючи їх до вдосконалення технологій. В своїх дослідженнях акцентують, що продовольча безпека складається із здатності держави, її окремих інститутів, агропромислового комплексу та фермерських господарств забезпечити виробництво доступної продукції для всіх категорій громадян.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад формування інвестиційної стратегії в аграрному секторі та розробці практичних рекомендацій щодо подолання структурних диспропорцій АПК задля зміцнення національної продовольчої безпеки.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Для розкриття сутності інвестиційної стратегії застосовано методи аналізу й синтезу. Еволюцію інвестиційного клімату та фази його змін оцінено за допомогою історико-логічного та системного підходів. Статистичну базу Державної служби статистики України за 2020–2025 роки опрацьовано методами групування, порівняння та структурно-функціонального аналізу, що дозволило виявити галузеві диспропорції. Табличний метод застосовано для систематизації та наочного відображення галузевих диспропорцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення стійкості національної агропродовольчої системи в умовах триваючих макроекономічних деформацій та геополітичних загроз безпосередньо залежить від дієвості сформованої інвестиційної політики. На сучасному етапі капіталовкладення в агропромисловий комплекс виходять за межі суто виробничого фінансування, перетворюючись на ключовий важіль системної модернізації, підвищення врожайності та мінімізації імпортозалежності внутрішнього ринку. Водночас стратегічно спрямовані фінансові ресурси стимулюють комплексну трансформацію виробничих систем, підвищуючи їхню резистентність, ресурсну продуктивність та екологічну адаптивність, що зрештою дозволяє максимізувати конкурентні позиції вітчизняних виробників у ланцюгах створення високої доданої вартості [5]. Емпіричне підтвердження зазначених тенденцій вимагає детального аналізу динаміки та структури капітальних інвестицій, залучених у сільське господарство впродовж останніх шести років (табл. 1).

Водночас капіталовкладення в аграрний сектор є базовою передумовою зміцнення продовольчого суверенітету держави, оскільки вони стимулюють модернізацію виробництва, підвищують врожайність та мінімізують імпортозалежність.

Капіталовкладення в аграрний сектор виступають базовим детермінантом формування продовольчої безпеки держави та стратегічним інструментом трансформації виробничих систем у напрямку підвищення їхньої резистентності, продуктивності та адаптивності, що зрештою максимізує конкурентні переваги держави у структурі глобальних ланцюгів доданої вартості [5].

Проведемо детальний аналіз капітальних інвестицій, що надійшли в сільське господарство за останні шість років (табл. 1).

За офіційними даними Державної служби статистики України (Держстат), обсяги капітальних інвестицій

за ключовими видами економічної та промислової діяльності протягом 2020–2025 років демонструють глибокі коливання. Довоєнне зростання 2021 року змінилося глибоким падінням у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення, після чого у 2023–2025 роках розпочалася фаза адаптації та відновлення [7].

Узагальнені річні обсяги капітальних інвестицій у розрізі основних секторів економіки наведено в таблиці 1 нижче.

Загалом капітальні інвестиції в сільське господарство залишаються на низькому рівні (частка сільського господарства становила в середньому лише 12,0% відсотків загальних капітальних вкладень в економічну діяльність за останні роки.

За офіційними даними Державної служби статистики України, обсяг капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство за 2025 рік становив 107,3 млрд грн (12% від загального обсягу інвестицій по країні), що демонструє зростання порівняно з 2024 роком приблизно на 7% у суто сільськогосподарському сегменті (де загалом на сільське господарство припало близько 1,23 млрд грн за окремими уточненими агровиробничими реєстрами, а загальна галузева категорія Держстату сягнула 107,3 млрд грн).

В 2024 році загальний обсяг інвестицій в економіку був нижчим на 20,3% порівняно з наступним роком. Частка галузі трималася на рівні попередніх періодів з помірним відновленням. В 2025 році капітальні інвестиції загалом становили по Україні: 893,6 млрд грн (зростання на 20,3%). В тому числі на сільське, лісове та рибне господарство припадало 107,3 млрд грн (12% від загального показника). Рослинництво сформувало майже всю суму вкладень у підгалузь (близько 1,2 млрд грн у базах прямих підприємств). Тваринництво скоротилось у фінансуванні вдвічі до 23,3 млн грн [16].

Структурні диспропорції в агропромисловому комплексі, зумовлені низькою питомою вагою доданої вартості у сільському господарстві та переробній промисловості, виступають деструктивним чинником для нарощування обсягів високотехнологічного виробництва та диверсифікації експорту. Сучасний стан галузі характеризується сировинною спрямованістю, де домінування в експортній структурі зернових та олійних культур пояснюється їхньою високою маржинальністю на тлі низького рівня переробки.

Розуміючи важливість забезпечення продовольчої безпеки на основі інвестиційного чинника, 15 листопада 2024 року (розпорядження № 1163-р) Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року разом з операційним планом на 2025–2027 роки [13].

Основною метою та завданням визначено наступні позиції: адаптація аграрного сектору до стандартів Спільної аграрної політики (САР) Європейського Союзу, забезпечення довгострокової продовольчої безпеки та підтримка доходів агровиробників, запро-

Таблиця 1

Капітальні інвестиції за видами діяльності (2020–2025 рр.), млрд грн

Сектор економіки / Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Усього (Вся економіка)	508,1	681,8	407,5	534,4	742,8	893,6
Сільське, лісове та рибне господарство	57,5	97,4	45,1	49,5	89,1	107,3
Промисловість (усього)	192,2	231,1	141,8	175,3	271,8	327,1
Будівництво	35,9	43,1	18,3	24,9	59,4	75,9
Оптова та роздрібна торгівля	41,2	52,6	32,8	44,5	66,8	80,4
Транспорт та складське господарство	42,8	58,4	33,5	45,1	70,6	84,8

Джерело: сформовано автором на основі [7; 16]

Таблиця 2

Еволюція інвестиційного клімату за роками

Період	Основні позиції
2020–2021 роки (Довоєнний період та запуск ринку землі)	- 2020 рік пройшов під знаком пандемії COVID-19, що викликало тимчасове скорочення глобальних капвкладень. - 1 липня 2021 року стартував **офіційний ринок землі** для фізичних осіб, що спровокувало рекордний приплив внутрішніх інвестицій. - Загальний обсяг капітальних інвестицій в АПК за цей період досяг свого піку (у 2021 році інвестиції в сектор склали понад 670 млрд грн на рівні всієї економіки, де частка АПК традиційно утримувала близько 12–14%).
2022–2023 роки (Шок та адаптація)	- У 2022 році через початок повномасштабної війни обсяг капітальних інвестицій в агросектор обвалився на **39%** порівняно з попереднім роком. Причинами стали окупація територій, руйнування логістики, блокування портів та мінування полів (заміновано ~25 тис. кв. км с/г угідь). - У 2023 році почалося поступове відновлення завдяки відкриттю Чорноморського зернового коридору та переорієнтації логістики на Дунайські порти та європейські кордони. - Інвестиції спрямовувалися на виживання: відновлення техніки, мобільне зберігання зерна («рукава») та автономну енергетику.
2024–2025 роки (Етап відновлення та консолідації)	- З 1 січня 2024 року ринок землі відкрився для юридичних осіб, що підвищило привабливість активів для довгострокових інвесторів. - У 2025 році капітальні інвестиції в агросектор продемонстрували відновлення, стабілізувавшись у межах загального зростання капвкладень країни (які зросли на 20,3% до 893,6 млрд грн за рік). - Капітальні інвестиції безпосередньо в с/г виробництво зафіксували приріст на 7% рік до року.

Джерело: сформовано автором на основі [7; 11]

вадження Інтегрованої системи адміністрування та контролю (IACS), створення виплатної агенції та розвиток Державного аграрного реєстру (ДАР). Ключовими пріоритетами визначено: повернення до господарського обігу понад 17% сільськогосподарських земель, які наразі є недоступними через забруднення чи бойові дії (земельна реформа та розмінування); збільшення частки переробки сільгопсировини з 20,1% до 38,8%, а також доведення її частки в експорті до 50% у грошовому еквіваленті (глибока переробка); розвиток органічного виробництва, адаптація до зміни клімату та захист довкілля (кліматична орієнтованість); цифровізація галузі, інновації та підвищення продуктивності праці на 20% до 2030 року (модернізація) [13].

Активізація інвестиційних процесів є ключовим інструментом модернізації національної економіки та забезпечення її довгострокової макроекономічної стабільності. Це зумовлює об'єктивну потребу в посиленні державної підтримки стратегічно важливих інвестиційних програм і проєктів.

Вагомим компонентом забезпечення продовольчої безпеки виступає поглиблення інтеграційної взаємодії суб'єктів агропромислового комплексу.

Перспективи розвитку вітчизняного аграрного сектору суттєво залежать від інтеграції потенціалу фермерських господарств у сферу органічного виробництва. Зокрема, утилізація біомаси рослинного й тваринного походження як відновлюваних джерел енергії або органічних добрив дозволяє оптимізувати локальні екологічні та енергетичні процеси. Реалізація зазначених підходів у синергії з програмою «Міське городництво для продовольчої безпеки» виступає дієвим інструментом мінімізації ризиків і забезпечення сталості продовольчої системи в умовах воєнного стану [1; 3].

Формування ефективної інвестиційної стратегії в аграрному секторі з метою гарантування продовольчої безпеки держави потребує фокусування на трьох ключових домінантах: розширенні потужностей для глибокої переробки сільськогосподарської сировини, рекультивації та поверненні в господарський обіг деокупованих і розмінованих земельних угідь, а також інтенсифікації інноваційно-інвестиційних процесів у чіткій відповідності до цільових орієнтирів Стратегії продовольчої безпеки України [9; 16].

Посткризове відновлення та модернізація вітчизняного аграрного сектору вимагає комплексної реалізації стратегічних пріоритетів, першочерговими серед яких є гуманітарне розмінування територій та відновлення та оновлення виробничо-технічної інфраструктури, що зазнала руйнувань унаслідок збройної агресії. Соціально-економічний контур цієї стратегії передбачає впровадження програм продовольчої підтримки постраждалих верств населення. Водночас інституційне забезпечення галузі має орієнтуватися на розвиток людського капіталу шляхом інтенсифікації професійного навчання й підвищення кваліфікації агровиробників задля їх адаптації до динамічних умов повоєнної рецесії. Важливим аспектом є диверсифікація безпекових ризиків та мінімізація мілітарних загроз на земельних угіддях [6; 9]. Економічний базис довгострокового зростання галузі полягає у стимулюванні локального агровиробництва шляхом масштабування операційної діяльності. Це планується досягти за рахунок синергетичного ефекту від розширення державно-приватного партнерства, трансформації організаційно-правових форм власності, а також поглиблення процесів вертикальної та горизонтальної агропромислової інтеграції й кооперації.

Водночас на сучасному етапі розвитку аграрного сектору фіксується низка деструктивних факторів, які стримують приплив капітальних інвестицій у сільське господарство.

По-перше, дефіцит доступного фінансування та обмежені можливості кредитування вітчизняних аграріїв критично знижують їхній інвестиційний потенціал і гальмують стратегічний розвиток. Оптимізація цього процесу вимагає врахування галузевої специфіки та розробки диференційованих фінансових інструментів для різних категорій господарств. Ефективним кроком є впровадження цільових програм державної підтримки, зокрема прямого субсидування та фінансового стимулювання.

По-друге, стратегічного значення набуває стимулювання інноваційної діяльності в аграрному секторі. Це передбачає формування дієвих фінансових та податкових інструментів підтримки для інтеграції новітніх технологій у виробничі процеси. При цьому інноваційний розвиток галузі має комплексний характер: він охоплює не лише технічну модернізацію, а й оптимізацію технологій вирощування, переробки продукції, а також упровадження прогресивних систем менеджменту. Ефективними каталізаторами цього процесу є створення інноваційних кластерів та спеціалізованих платформ для обміну досвідом. Вони не лише забезпечують дифузію передових практик, а й підвищують інвестиційну привабливість та гарантують сталий розвиток аграрного виробництва.

По-третє, стратегічне значення для мінімізації деструктивних чинників та інтенсифікації аграрного сектору України мають інвестиції в інфраструктурно-логістичний комплекс. Модернізація транспортної мережі (автомобільних шляхів, залізничного сполучення та логістичних хабів) виступає каталізатором оптимізації ланцюгів постачання, забезпечуючи оперативну дистрибуцію агропродукції на внутрішні та зовнішні ринки. Водночас критично важливим є нарощування потужностей для зберігання та первин-

Таблиця 3

Пріоритетні напрями інвестування

Напрям	Мета	Орієнтовний фокус/Ефект
Глибока переробка	Збільшення доданої вартості	Розвиток харчопрому (до $21 млрд
Логістика та зберігання	Мінімізація втрат врожаю	Будівництво елеваторів, холодильних комплексів
Агротехнології (AgTech)	Ефективність на гектар	Досягнення показника від 18 тис. грн/га
Зрошення та меліорація	Адаптація до клімату	Відновлення систем поливу на Півдні та Центрі

Джерело: сформовано автором на основі [13]

ної переробки сировини, що безпосередньо впливає на рівень її конкурентоспроможності. Комплексний розвиток сільських територій у цьому контексті передбачає спорудження інноваційних фермерських торговельних майданчиків, сучасних холодильних комплексів та переробних підприємств. Реалізація цих заходів не лише стимулюватиме локальне підприємництво, а й дозволить суттєво підвищити частку доданої вартості у структурі вітчизняного агровиробництва.

По-четверте формування сприятливого інвестиційного клімату в Україні потребує системного реформування регуляторного середовища з метою мінімізації адміністративних бар'єрів та гарантування паритетних умов для всіх суб'єктів ринку. Важливими інституційними передумовами цього процесу є забезпечення прозорості дозвільних процедур, неухильне дотримання верховенства права та відкритість управління публічними фінансами. Особливого значення набуває налагодження конструктивного державно-приватного діалогу. Зокрема, йдеться про облік експертних пропозицій бізнес-спільноти під час розробки регуляторної політики, проведення регулярних консультацій, а також оперативну адаптацію нормативно-правової бази до динамічних змін макроекономічної кон'юнктури. У підсумку, забезпечення загальної макроекономічної стабільності та детермінація прозорих інституційних правил функціонування ринку виступають каталізаторами залучення капіталу та довгострокового економічного зростання держави [6].

Таким чином, розробка та впровадження інклюзивної стратегії виступає фундаментальною передумовою активізації інвестиційних процесів в аграрному секторі України в трьохвимірному контурі. У політико-правовому вимірі пріоритетним завданням є імплементація реформ, спрямованих на стабілізацію суспільно-політичного кон'юнктури та формування прозорого, передбачуваного регуляторного середовища для суб'єктів господарювання. Економічний вектор державної політики має орієнтуватися на оптимізацію інвестиційного клімату, зокрема через модернізацію фінансово-кредитних інститутів та підвищення інвестиційної привабливості національної економіки. Розвиток виробничої інфраструктури передбачає інтенсифікацію логістичних процесів, а також спорудження високотехнологічних об'єктів для зберігання та переробки продукції, що виступає каталізатором масштабування виробництва. У контексті екологізації аграрного сектору капіталовкладення в інноваційні технології та сталі практики забезпечать підвищення екологічної резистентності, що є ключовим чинником пролонгованої продуктивності угідь і дотримання імперативів екологічної безпеки.

Формування стратегічних пріоритетів інвестиційної політики в агропромисловому комплексі (АПК) є детермінантою забезпечення продовольчої безпеки. Системна реалізація інвестиційної стратегії не лише диверсифікує та оптимізує локальні продовольчі системи, гарантуючи екологічну безпеку продукції, а й виступає драйвером підвищення конкурентоспроможності та капіталізації (створення доданої вартості) вітчизняного аграрного сектору на національному та глобальному ринках. Водночас екологічний вектор інвестування мінімізує деструктивний антропогенний вплив суб'єктів агрогосподарювання на навколишнє природне середовище та громадське здоров'я.

В умовах інвестиційного дефіциту, зумовленого високим рівнем безпекових загроз для класичного транскордонного капіталу, функцію стабілізації аграрного виробництва перебирають на себе МФІ (міжнародні фінансові інститути) та цільові програми безповоротного фінансування малого і середнього агробізнесу.

Застосування системно-інституційного підходу до аналізу сучасного аграрного комплексу дозволяє констатувати високий рівень конвергенції та функціональної інтеграції національних механізмів державного регулювання з фінансовою архітектурою європейських фондів. Отже, державна підтримка агросектору тісно переплетена з європейськими фондами.

Висновки. На основі проведеного дослідження визначено наступні висновки та практичні рекомендації для зміцнення продовольчої безпеки через оптимізацію інвестиційної стратегії.

Таблиця 4

Грантові програми ООН та Європейського Союзу

Програми	Особливості фінансування	Цільове призначення:
Програма FAO та ЄС (Державний аграрний реєстр):	В 2026 році запущено черговий (четвертий) цикл грантової підтримки українських аграріїв. Фінансування виділяється у гривневому еквіваленті: До 440 500 грн ($10 000) – для малих сільгоспвиробників. До 1 101 250 грн ($25 000) – для мікро- та малих підприємств, кооперативів та виробників унікальної крафтової продукції (географічних зазначень).	Закупівля техніки, впровадження «зелених» технологій та відновлення інфраструктури зберігання
Програма Transition to Sustainable Agriculture:	Фінансування в межах фондів ЄС обсягом до €6 млн на консорціум (включаючи українські МСП, наукові інститути та ГО)	Для адаптації українського фермерства до екологічних вимог Євросоюзу перед майбутнім вступом
Прямі інвестиції МФІ в людський капітал та інфраструктуру	ЄБРР (EBRD) та холдинг Kernel підписали грантову угоду на €1 млн	Для навчання молодих технічних спеціалістів та створення безбар'єрного робочого середовища (інклюзивність для ветеранів).
Світовий банк	Продовжує фінансувати проєкт ARISE, який наповнює бюджет програми пільгового кредитування «Доступні кредити 5–7–9%».	Поповнення бюджету

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Капіталовкладення в аграрний сектор є ключовим базовим детермінантом формування продовольчої безпеки держави. Вони прямо впливають на оптимізацію кількісних і якісних параметрів рівня життя громадян, забезпечуючи економічну та фізичну доступність вітчизняного продовольства. Динаміка капітальних інвестицій за 2020–2025 роки чітко диференціюється на три етапи: довоєнне піднесення 2021 року на тлі запуску ринку землі, глибоке воєнне падіння 2022 року (обвал на 39%) та адаптаційне відновлення 2024–2025 років. Попри відновлення загальних обсягів (до 107,3 млрд грн у 2025 році), частка галузі в загальнодержавному інвестуванні залишається на низькому рівні – в середньому 12,0%.

Необхідно переорієнтувати фінансові вливання з простого підтримання виживання на фінансування інноваційних технологій, цифровізацію систем менеджменту та впровадження новітніх екологічних методів обробітку ґрунту. Це забезпечить сталість агровиробництва та підвищить його адаптивну спроможність до кліматичних ризиків.

Державі та приватному сектору слід диверсифікувати інвестиційні потоки у напрямку розвитку глибокої переробки сільськогосподарської сировини. Стимулювання розвитку переробної промисловості дозволить максимізувати конкурентні переваги України у структурі глобальних ланцюгів доданої вартості.

Використовуючи чинник відкриття ринку землі для юридичних осіб (з 2024 року), необхідно розробити прозорі механізми довгострокового кредитування та страхування воєнно-політичних ризиків для залучення як внутрішнього, так і стратегічного іноземного капіталу в депресивні сектори АПК (зокрема, у тваринництво та інфраструктуру логістики).

І, на наш погляд, найбільш важливе завдання всі напрями інвестування мають узгоджуватися із завданнями локального розвитку сільської місцевості: створення нових робочих місць, підвищення доходів фермерських господарств та суміжних суб'єктів, що безпосередньо гарантуватиме фізичну доступність якісних продуктів харчування на регіональному рівні.

Бібліографічний список:

1. Бородіна, О. (2023). Базові методологічні підходи та прикладні механізми переходу до національного укоріненого розвитку агропродовольчої системи України *Економічна теорія, 3,* 44-57. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2023.03.044

2. Бородіна, О. (2024). До питання методології дослідження права людини на продовольство в сталій продовольчій системі. *Економіка України, 67*(4(749), 36-56. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.036

3. Вініченко І. І. Стратегічні напрями забезпечення продовольчої безпеки України / І. І. Вініченко, К. М. Дідур, Є. В. Лінник // *Агросвіт*. – 2024. – № 22. – С. 4-12. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11470

4. І. І. Вініченко, К. М. Дідур, Т. В. Добродзій. Інвестиції в сільське господарство як головне джерело досягнення продовольчої безпеки України. (2024).-№1:*Інвестиції: практика та досвід* DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1

5. Гладій М.В., Лузан Ю.Я. Аграрні трансформації та селянські господарства в системі продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 6-21 DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202005006

6. Дудник О.В. Інвестиційні стратегії підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств *Економіка АПК*, 2016, № 5 https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2023,%20No.%205,%202016_apk-79-86.pdf

7. Звіт за 2025 рік про стан виконання Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року. https://me.gov.ua/Documents/Detail/32ae825c-1249-47c5-99a4-e2d22518aafe?lang=uk-UA

8. Клименко Н. Г. (2023). Інноваційна державна політика в агропромисловому комплексі України як чинник забезпечення продовольчої безпеки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2023. №5.-6 81-85 pp. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-14

9. Кривохижа, Є., Башлай, С., & Курило, Ю. (2023). Стратегія забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (55). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-59

10. Крилов Д.В. Проблеми забезпечення продовольчої безпеки України в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій,* 7, 2023. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-07

11. Постанова КМУ від 15.09.2025 № 1140 — Методика розрахунку індикаторів продовольчої безпеки з урахуванням сучасних світових тенденцій. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1140-2025-%D0%BF#Text

12. Про інноваційну діяльність. Закон України. № 40-IV від 31.03.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

13. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження КМ України № 526-р від 10.07.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text.

14. Румик, І. (2019). Стратегія фінансової підтримки продовольчого виробництва. *Вчені записки Університету «КРОК», 4*(56), 64-73. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73

15. Франчук, В., Копитко, М., & Мельник, С. (2022). Забезпечення продовольчої безпеки України в умовах мінливого безпекового середовища. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67), 9–17. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-9-17

16. Держстат URL:https://stat.gov.ua/

References:

1. Borodina O. (2023) Bazovi metodolohichni pidkhody ta prykladni mekhanizmy perekhodu do natsionalnoho ukorinenoho rozvytku ahroprodovolchoi systemy Ukrainy [Basic methodological approaches and applied mechanisms for transition to nationally rooted development of the agri-food system of Ukraine]. *Ekonomichna teoriia – Economic Theory*, vol. 3, pp. 44–57. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2023.03.044

2. Borodina O. (2024) Do pytannia metodolohii doslidzhennia prava liudyny na prodovolstvo v stalii prodovolchii systemi [On the methodology of researching the human right to food in a sustainable food system]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, vol. 67, no. 4(749), pp. 36–56. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.036

3. Vinichenko I. I., Didur K. M., Linnyk Ye. V. (2024) Stratehichni napriamy zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Strategic directions of ensuring food security of Ukraine]. *Ahrosvit*, no. 22, pp. 4–12. Available at: DOI: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11470

4. Vinichenko I. I., Didur K. M., Dobrodzii T. V. (2024) Investytsii v silske hospodarstvo yak holovne dzherelo dosiahnennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Investments in agriculture as the main source of achieving food security in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 1, pp. 10–16. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1

5. Hladii M. V., Luzan Yu. Ya. (2020) Ahrarni transformatsii ta selianski hospodarstva v systemi prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Agrarian transformations and peasant farms in the food security system of Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 6–21. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202005006

6. Dudnyk O. V. (2016) Investytsiini stratehii pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv [Investment strategies for improving the efficiency of resource potential use of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 79–86. Available at: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2023,%20No.%205,%202016_apk-79-86.pdf

7. Ministry of Economy of Ukraine (2025) Zvit za 2025 rik pro stan vykonannia Stratehii prodovolchoi bezpeky Ukrainy na period do 2027 roku [Report for 2025 on the implementation status of the Food Security Strategy of Ukraine for the period up to 2027]. Available at: https://me.gov.ua/Documents/Detail/32ae825c-1249-47c5-99a4-e2d22518aafe?lang=uk-UA

8. Klymenko N. H. (2023) Innovatsiina derzhavna polityka v ahropromyslovomu kompleksi Ukrainy yak chynnyk zabezpechennia prodovolchoi bezpeky [Innovative state policy in the agro-industrial complex of Ukraine as a factor in ensuring food security]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Actual Problems of Innovative Economy and Law*, no. 5–6, pp. 81–85. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-14

9. Kryvokhyzha Ye., Bashlai S., Kurylo Yu. (2023) Stratehiia zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v umovakh viiny [Strategy of ensuring food security of Ukraine in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-59

10. Krylov D. V. (2023) Problemy zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v suchasnykh umovakh [Problems of ensuring food security of Ukraine in modern conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of Modern Transformations*, no. 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-07

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025) Metodyka rozrakhunku indykatoriv prodovolchoi bezpeky z urakhuvanniam suchasnykh svitovykh tendentsii: Postanova KMU vid 15.09.2025 No. 1140 [Methodology for calculating food security indicators taking into account modern global trends: Resolution of the CMU dated September 15, 2025 No. 1140]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1140-2025-%D0%BF#Text

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2023) Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy No. 40-IV vid 31.03.2023 [On innovation activity: Law of Ukraine No. 40-IV dated March 31, 2023]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019) Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia KM Ukrainy No. 526-r vid 10.07.2019 [On approval of the Strategy for the development of innovation activity for the period up to 2030: Order of the CM of Ukraine No. 526-r dated July 10, 2019]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text

14. Rumyk I. (2019) Stratehiia finansovoi pidtrymky prodovolchoho vyrobnytstva [Strategy of financial support for food production]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Academic Notes of «KROK» University*, vol. 4, no. 56, pp. 64–73. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73

15. Franchuk V., Kopytko M., Melnyk S. (2022) Zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha [Ensuring food security of Ukraine in a changing security environment]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Academic Notes of «KROK» University*, no. 3(67), pp. 9–17. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-9-17[cite: 1, 2]

16. State Statistics Service of Ukraine (2026) Statystychna informatsiia [Statistical information]. Available at: https://stat.gov.ua/

Дата надходження статті: 10.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 657.6:004.8:338.43
JEL M41, M42, Q14
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-32

Шепель Т.П.
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9006-7361
Tetiana Shepel
Lviv Polytechnic National University

Нашкерська М.М.
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1432-5829
Mariya Nashkerska
Lviv Polytechnic National University

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ОБЛІКУ Й ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

DIGITIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN THE ACCOUNTING AND INTERNAL AUDIT SYSTEM OF AGRICO ENTERPRISES

Анотація. *Трансформація аграрного сектору в умовах макроекономічних викликів вимагає нових підходів до управління. Традиційна модель бухгалтерського обліку в АПК, що базується на ретроспективному зборі даних, демонструє обмежену ефективність. Специфіка агробізнесу (територіальна роззосередженість, залежність від клімату та біологічний характер активів) створює ризики облікових аномалій. Попри впровадження елементів точного землеробства, масиви даних часто залишаються дезінтегрованими. Об'єктивною необхідністю стає застосування інструментів штучного інтелекту для автоматизації обліку та модернізації внутрішнього аудиту. Інтеграція алгоритмів ШІ дозволяє здійснювати наскрізний моніторинг у реальному часі, забезпечуючи перехід контролю від констатуючого типу до предиктивного, що є критично важливим для економічної стійкості аграрних підприємств.*

Ключові слова: *диджиталізація АПК, штучний інтелект в обліку, внутрішній аудит, агробізнес, автоматизація обліку, предиктивний контроль, точне землеробство, біологічні активи.*

Abstract. Introduction. *The contemporary agricultural sector operates in an environment of unprecedented geopolitical, economic, and operational challenges, forcing agro-enterprises to search for innovative cost-optimization tools. Traditional accounting methods within the agro-industrial complex (AIC) are significantly limited by retrospective data processing, which creates an information lag. Consequently, management receives financial insights after resource misallocations or operational losses have already occurred. Given the biological nature of agricultural assets and high territorial dispersion, there is an urgent need to restructure internal control mechanisms through advanced digital technologies.* ***Purpose.*** *This study aims to conceptually substantiate and develop a practical framework for integrating digitalization tools and artificial intelligence (AI) algorithms into the accounting and internal audit systems of agricultural enterprises to establish a predictive risk-management model.* ***Methods.*** *The methodological framework relies on a system-oriented analysis of agricultural production cycles alongside process modeling of data flows. By employing abstract-logical and structural methods, the study synthesizes technical metrics from precision farming with financial and accounting registers, evaluating the capability of AI to completely replace routine manual control.* ***Results.*** *The research demonstrates that modern digitalization elements, such as IoT sensors, GPS tracking, and satellite imagery, generate extensive data streams that are currently underutilized in corporate accounting. The paper designs an integrated architecture where AI acts as an intermediary analytics engine. It enables automated cross-verification between physical operational data (e.g., fuel consumption, field-yield variations, weight bridge records) and digital ledger entries in real time.* ***Conclusion.*** *The proposed AI-driven internal audit system shifts corporate governance from reactive error-detection to automated anomaly mitigation. Implementing an integrated AI-accounting framework allows agricultural enterprises to transition from a decorative compliance approach to predictive financial engineering, optimizing resource allocation by 15–20% under uncertain market conditions.*

Key words: *AIC digitalization, artificial intelligence in accounting, internal audit, agribusiness, accounting automation, predictive control, precision farming, biological assets.*

Постановка проблеми. Ефективне функціонування підприємств аграрного сектору в сучасних реаліях безпосередньо залежить від швидкості та якості прийняття управлінських рішень. Проте на заваді цьому стає глибоке протиріччя між високим рівнем технологічного оснащення виробничих процесів в АПК та застарілими методами обробки облікової інформації. Сучасні підприємства АПК використовують елементи точного землеробства (паралельне водіння, супутниковий моніторинг, датчики контролю виливу ЗЗР та палива). Проте ці системи генерують дані, які існують автономно від бухгалтерських програм

© Шепель Т.П., Нашкерська М.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

(зокрема ERP-систем). Бухгалтер змушений переносити показники вручну або на основі паперових звітів, що нівелює цінність оперативної інформації.

Класичний внутрішній аудит аналізує первинні документи постфактум – після завершення технологічного етапу (наприклад, збирання врожаю чи посівної кампанії). За такого підходу виявити нецільове використання насіння, добрив чи розкрадання пально-мастильних матеріалів у момент їхнього вчинення неможливо. Аудит лише фіксує збитки, які вже відбулися.

Облік біологічних активів та сільськогосподарських операцій характеризується значною кількістю ручних операцій (зважування, обмір полів, заповнення лімітно-забірних карток). Це створює умови для навмисних викривлень, помилок або суб'єктивного трактування даних на місцях виробництва.

Обсяг інформації, що надходить з датчиків сучасної техніки та систем моніторингу за один робочий день, є надто великим для якісного ручного аналізу людиною (бухгалтером чи внутрішнім аудитором). Як наслідок, понад 80% корисної інформації про відхилення від технологічних норм просто втрачається.

Таким чином, постає гостра науково-практична проблема: як об'єднати розпорошені цифрові дані виробничого процесу з фінансовими регістрами та змусити систему самостійно виявляти порушення. Застосування інструментів штучного інтелекту дає змогу автоматизувати крос-перевірку цих даних і трансформувати внутрішній аудит із пасивного інструменту фіксації помилок у систему предиктивного моніторингу ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти розвитку бухгалтерського обліку, контролю і впровадження інформаційних технологій в аграрному секторі економіки постійно перебувають у центрі уваги провідних вітчизняних та закордонних науковців.

Значний внесок у дослідження інституціональних засад організації обліку й аудиту на підприємствах АПК зробили такі вчені, як В.М. Жук [1], який заклав основи інституціональної теорії бухгалтерського обліку в аграрній сфері, та С.В. Івахненков [2], чиї фундаментальні праці присвячені розвитку комп'ютерного аудиту й інформаційних систем контролю.

Питання диджиталізації економіки та аграрного сектору, а також новітні підходи до управління обліково-аналітичними процесами активно досліджуються у працях О.М. Поліщук, О. Михайловини, М. Матрос та О.П. Ратушної [3], а також М. Пешка і А. Завербного [4], які розглядають диджиталізацію української економіки в умовах євроінтеграційних процесів. Проблематику цифрової трансформації управління аграрною сферою розкривають В. Осмятченко та Т. Музиченко [5].

Проблеми інтеграції штучного інтелекту, інструментів глибокого аналізу даних та виклики їх впровадження в інформаційну систему бухгалтерського обліку детально проаналізовано у дослідженнях В. Макаровича і Н. Стойки [6], а також у працях зарубіжних і вітчизняних експертів щодо розвитку смарт-фермерства і Agriculture 4.0 (L. Klerkx, E. Jakku, P. Labarthe) [7].

Формування цифровізованих стратегій підприємств та специфіку застосування інновацій у бізнес-організаціях висвітлювали О. В. Мандич, М.М. Бабко, Т.В. Устік та Н.В. Колодненко [8]. Питання інтеграції штучного інтелекту в систему аудиту та цифровізації контрольних процедур стали предметом наукових пошуків В. Панасюка і Р. Кулика [9], а також Л.О. Ліго-ненко, А.В. Хріпко та А.О. Доманського [10]. Водночас вплив сучасних цифрових технологій і штучного інтелекту на ефективність облікових процесів досліджували Т. В. Розіт і К. З. Мурадова [11], а також С.В. Бардаш і І.Л. Грабчук [12].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання інструментів диджиталізації та штучного інтелекту безпосередньо в операційній системі обліку й внутрішнього аудиту підприємств АПК, що й зумовило вибір теми цього дослідження.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації системи бухгалтерського обліку й внутрішнього аудиту підприємств АПК шляхом інтеграції інструментів диджиталізації та алгоритмів штучного інтелекту для переходу до предиктивної моделі контролю та мінімізації операційних ризиків.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, діалектичний метод дозволив простежити еволюцію систем бухгалтерського обліку й внутрішнього аудиту в агропромисловому комплексі крізь призму цифрових викликів. Завдяки системному підходу розкрито тісний взаємозв'язок між обліково-аудитними процесами та диджиталізацією агробізнесу. Метод порівняльного аналізу допоміг наочно зіставити обмежені можливості класичного ретроспективного збору даних із перевагами сучасних предиктивних моделей. За допомогою абстрактно-логічного методу узагальнено теоретичні підходи та сформульовано ключові положення переходу до алгоритмів штучного інтелекту. Крім того, метод моделювання став основою для розробки прикладних рекомендацій, спрямованих на мінімізацію операційних ризиків та підвищення ефективності діяльності підприємств АПК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес формування дієвої обліково-контрольної платформи на агропідприємствах у контексті загальної цифровізації насамперед вимагає переосмислення підходів до первинного збору та фіксації господарських даних. Як справедливо акцентує В. М. Жук [1, с. 114], стратегічний вектор розвитку бухгалтерського обліку в аграрному секторі нерозривно пов'язаний із глибокою адаптацією внутрішніх процедур до новітніх інституціональних викликів. На думку дослідника, сучасні інтелектуальні алгоритми та системи штучного інтелекту (ШІ) виконують роль не просто інструментів рутинної автоматизації, а стають базовим аналітичним ядром. Це ядро здатне поєднувати величезні масиви даних (Big Data), що надходять від систем точного землеробства, із традиційними фінансовими регістрами бізнесу. Своєю чергою, спираючись на концептуальні положення С. В. Івахненкова [2, с. 128] стосовно розвитку комп'ютерного аудиту й трансформації контрольного середовища, ми наголошуємо: першочерговим кроком до цифровізації обліку є створення єдиного цифрового інформаційного простору.

Зазвичай показники технічних пристроїв (зокрема GPS-трекерів, датчиків контролю пального чи супут-

никових індексів вегетації NDVI) фіксуються в автономному режимі. Водночас бухгалтерські підрозділи, спираючись на практичні напрацювання О. М. Поліщук, О. Михайловини, М. Матрос та О. П. Ратушної [3, с. 101] щодо диджиталізації агровиробництва, а також на висновки М. Пешка і А. Завербного [4, с. 112], часто продовжують використовувати звичні паперові носії (як-от лімітно-забірні картки чи подорожні листи). З метою ліквідації цього інформаційного розриву нами розроблено концептуальну модель інтегрованої крос-верифікації інформації, в якій штучний інтелект-гібридний елемент функціонує як самостійний суб'єкт превентивного внутрішнього аудиту (табл. 1).

Впровадження подібних цифрових алгоритмів створює практичні передумови для реалізації концептуальних ідей С. В. Івахненкова [2, с. 204] щодо повної комп'ютеризації аудиторських процедур і переведення їх у формат безперервного моніторингу. Штучний інтелект, який глибоко інтегрується в корпоративну ERP-систему, функціонує на базі предиктивного аналізу потенційних аномалій. Замість традиційної суцільної перевірки тисяч паперових первинних документів, внутрішній контролер чи аудитор отримує сформований за допомогою ШІ структурований реєстр відхилень (так званих «червоних прапорців»), де ймовірність технічної помилки чи навмисного зловживання чітко перевищує заданий поріг чутливості (наприклад, 95%).

Досліджуючи загальну трансформацію облікових процесів в умовах сучасних диджитал-інновацій, В. Осмятченко та Т. Музиченко [5, с. 161], а також В. Макарович і Н. Стойка [6, с. 218] акцентують особливу увагу на необхідності прозорого формування виробничої собівартості. У ситуації, коли інтелектуальні системи в автоматичному режимі імпортують масиви даних безпосередньо з полів, списання матеріальних ресурсів (насіння, мінеральних добрив чи пального) здійснюється не за усередненими плановими нормативами, а на основі фактичних точних вимірів для кожного окремого земельного масиву. Це забезпечує виняткову точність калькуляції собівартості біологічних активів, мінімізуючи суб'єктивний вплив людського фактора, про що у своїх працях зазначають О.М. Поліщук та О.П. Ратушна [3, с. 103], а також зарубіжні дослідники смарт-фермерства L. Klerkx [7, с. 119].

Для практичної реалізації предиктивної моделі контролю вкрай важливо чітко розуміти архітектурну взаємодію між технічними модулями точного землеробства та загальною обліково-аналітичною системою суб'єкта господарювання. Як підкреслюють у своїх роботах В. Панасюк і Р. Кулик [9, с. 17], цифрова модернізація матеріально-технічного базису АПК виступає фундаментальною передумовою для суттєвого підвищення ринкової конкурентоспроможності галузі. Проте повноцінна інтелектуалізація бізнес-процесів вимагає не просто наявності датчиків, а формування замкненого циклу обробки інформації, де кожна технологічна операція обов'язково верифікується алгоритмами машинного навчання. Розвиваючи цю тезу, О.В. Мандич та [8, с. 12] наголошують, що ефективний внутрішньогосподарський контроль в аграрному секторі зобов'язаний оперативно виявляти й нівелювати фінансово-податкові ризики підприємств ще на етапі первинного обліку. Комплексна реалізація запропонованих рішень дозволяє сформувати якісно нову екосистему предиктивного управління, яка мінімізує інформаційні розриви, оптимізує витрати та забезпечує повну прозорість контрольно-облікових циклів на підприємствах агропромислового комплексу (рис. 1).

Як демонструє рис. 1, система функціонує безперервно. Якщо ШІ не виявляє аномалій у даних телеметрії та вагової, операція автоматично відображається в облікових регістрах. Це узгоджується з дослідженнями Т.В. Розіт і К.З. Мурадової [11], які вказують на те, що диджитал-інновації мають максимально вивільняти час бухгалтера від рутинного введення даних, переводячи його функцію у площину стратегічного аналізу. У випадку ж виявлення критичних розбіжностей, система миттєво ізолює операцію та інформує службу контролю. С.В. Бардаш та І.Л. Грабчук [12, с. 38] слушно підкреслюють, що інтелектуалізація бізнес-процесів в агропродовольчій сфері дозволяє кардинально знизити трансакційні витрати та кадровий тиск. Замість утримання роздутого штату ревізорів підприємство отримує точковий, власне, розумний аудит, який працює 24/7 і захищає активи від внутрішнього розкрадання та управлінських помилок у нинішньому непростому сьогоденні.

Для глибшого розуміння практичної цінності інтеграції штучного інтелекту в облікові процеси АПК

Таблиця 1

Джерела цифрових даних підприємств АПК та алгоритми їх крос-верифікації інструментами штучного інтелекту

Етап технологічного циклу АПК	Технологічне джерело первинних даних (Big Data)	Обліковий регістр / Елемент контролю	Алгоритм верифікації за допомогою ШІ
Посівна кампанія та внесення добрив	Дані бортових комп'ютерів сівалок, електронні карти диференційованого внесення	Акт про використання насіння і садивного матеріалу, списання ТМЦ	ШІ порівнює фактично внесену норму за GPS-треком із лімітами у хмарній ERP-системі, виявляючи зони недосіву чи перевитрат
Збирання врожаю та логістика	Дані датчиків завантаження бункера комбайна, GPS-треки автівок, системи «свій-чужий»	Реєстр приймання зерна вагою, Товарно-транспортна накладна (ТТН)	Автоматичне зіставлення ваги зафіксованої комбайном у полі з даними електронної вагової на току. ШІ сигналізує про несанкціоновані зупинки
Експлуатація техніки та логістика	CAN-шини тракторів, датчики рівня палива в баках (ДРП), геозони полів	Подорожній лист трактора, Відомість обліку витрати пально-мастильних матеріалів	ШІ аналізує питому витрату палива на 1 га з урахуванням рельєфу та опору ґрунту, миттєво блокуючи акти з ознаками штучного списання ПММ

Джерело: сформовано авторами

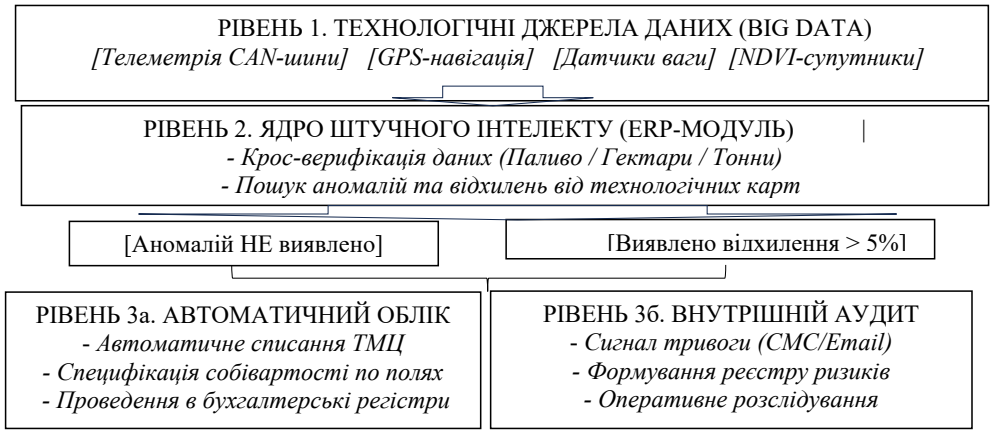


Рис. 1. Архітектурно-логічна схема предиктивного внутрішнього аудиту та обліку в АПК на базі штучного інтелекту

Джерело: сформовано авторами

необхідно провести порівняльний аналіз операційної ефективності. У розпал сезонних польових робіт, коли обсяги первинної документації зростають у рази, подібне навантаження неминуче призводить до появи технічних і арифметичних помилок через людський фактор, а саме звичайну втому чи неуважність персоналу. На практиці це означає втрату часу на пошук розбіжностей між обліковими даними та фактичною наявністю МТЦ на складах чи у виробничих підрозділах. Нами розроблено матричний аналіз ефективності традиційних та інноваційних обліково-контрольних механізмів агропідприємств (табл. 2).

Як демонструють дані табл. 1, перехід на інтелектуалізовану модель контролю дозволяє ліквідувати часовий лаг у прийнятті рішень. Це підтверджують висновки Т.В. Розіт і К.З. Мурадової [11], які наголошують, що інтелектуалізація інформаційних потоків трансформує роль облікового персоналу: бухгалтер перестає бути простим реєстратором фактів, перетворюючись на фінансового аналітика та ризик-менеджера.

Впровадження автоматизованої крос-верифікації також безпосередньо впливає на формування системи внутрішньогосподарського контролю, про що згадує С.В. Бардаш та І.Л. Грабчук [12, с. 35]. Штучний інтелект усуває потребу в проведенні масових ретроспективних ревізій, оскільки контроль стає точковим та безперервним. Програма самостійно маркує операції з високим рівнем ризику, що дозволяє службі внутрішнього аудиту зосередити увагу виключно на реальних інцидентах, суттєво заощаджуючи ресурси підприємства у нинішньому непростому сьогоденні.

Для розуміння операційної логіки інтегрованого модуля внутрішнього аудиту необхідно формалізувати алгоритм прийняття рішень штучним інтелектом. Автоматизований контроль базується на принципі безперервного порівняння вхідних потоків Big Data з технологічними еталонами (наприклад, нормами виробітку, картами полів, лімітами списання) (рис. 2).

У разі виявлення відхилень від заданих параметрів алгоритм оцінює рівень ризику, класифікує ано-

Таблиця 2

Матриця порівняльної оцінки традиційних та інноваційних обліково-контрольних процедур на агропідприємствах

Обліково-контрольна операція	Традиційний підхід (ручна обробка та ретроспективний контроль)	Інноваційний підхід (діджиталізація та алгоритми ШІ)	Ефект для підприємства АПК
Перевірка правомірності списання ПММ	Співставлення подорожніх листів із нормами виробітку (займає 2–3 дні після завершення робіт); ризик пропуску прихованих зливів	Миттєвий автоматичний аналіз CAN-шини техніки та ДРП в реальному часі алгоритмами ШІ; виявлення 100% аномалій	Скорочення витрат на паливо на 12–15%; ліквідація людського фактора
Облік збирання та руху готової продукції	Перевірка реєстрів приймання зерна на току на основі паперових талонів (наступного дня)	Автоматична крос-верифікація «комбайн – автівка – вагова» за системою «свій-чужий» у хмарній ERP	Повне усунення ризику вивезення врожаю «наліво»; точний облік у реальному часі
Контроль норм внесення добрив та ЗЗР	Візуальний огляд полів агрономом; перевірка актів використання ТМЦ наприкінці місяця	Порівняння карт диференційованого внесення бортових комп'ютерів із супутниковими знімками NDVI	Попередження технологічних порушень; оптимізація витрат дороговартісних добрив
Ідентифікація податкових ризиків (ПДВ)	Аналіз заблокованих накладних та критеріїв ризиковості головним бухгалтером вручну (постфактум)	Предиктивне моделювання ШІ податкового профілю підприємства до моменту реєстрації накладної в ЄРПН	Зниження ризику блокування податкових накладних; безперервність фінансових потоків

Джерело: сформовано авторами

малію (як технічну помилку, недотримання технології або потенційне зловживання) та автоматично генерує оперативні сповіщення для аудиторів із рекомендаціями щодо необхідних коригувальних дій. Коли телеметричні дані з CAN-шини техніки або GPS-трекерів виходять за межі допустимої похибки (яка для агробізнесу зазвичай становить до 3 – 5% на природні чинники), система активує протокол ізоляції ризиків. Запропонований алгоритм дій штучного інтелекту докорінно змінює методологію внутрішньогосподарського контролю в АПК, перетворюючи його з пасивного інструменту фіксації збитків на превентивну систему захисту активів. Впровадження цієї логіки ШІ забезпечує три ключові переваги:

Усунення інформаційного лагу завдяки безперервній обробці Big Data з полів у режимі реального часу, про важливість якої зазначає С.В. Івахненков [2, с. 220].

Перехід до принципу «управління за відхиленнями», що звільняє аудиторів від суцільної ручної перевірки документів [10, с. 9] і фокусує увагу лише на операціях із зони ризику.

Предиктивне купірування фінансових втрат, що гарантує точність калькулювання собівартості біологічних активів [5, с. 168] та знижує ризики блокування податкових накладних [8, с. 12].

Важливим елементом наукової новизни нашого дослідження є інтеграція технології штучного інтелекту з децентралізованими смарт-контрактами (розумними цифровими договорами, алгоритм яких автоматично виконується при настанні визначених умов). Поєднання ШІ та смарт-контрактів дозволяє автоматизувати не лише внутрішній контроль, а й зовнішні обліково-податкові відносини підприємств АПК із контрагентами та державними органами. Як зазначає О. Мандич та Т. Устік [8] цифрова інфраструктура агробізнесу має виходити за межі локальних ERP-систем. Спираючись на цю тезу, пропонуємо впровадження інтелектуальних смарт-контрактів, які самостійно генерують облікові проведення та податкові зобов'язання на основі даних точного землеробства. Така автоматизація забезпечує миттєве виконання договірних зобов'язань, мінімізує вплив людського фактора та виводить систему обліку й аудиту на якісно новий рівень прозорості та операційної ефективності в аграрному секторі. Як наслідок, кожен етап розрахунків та нарахування податків стає залізобетонно підтвердженим об'єктивними первинними даними телеметрії безпосередньо з місця виконання польових робіт. Логіку та переваги цього підходу систематизовано у табл. 3.

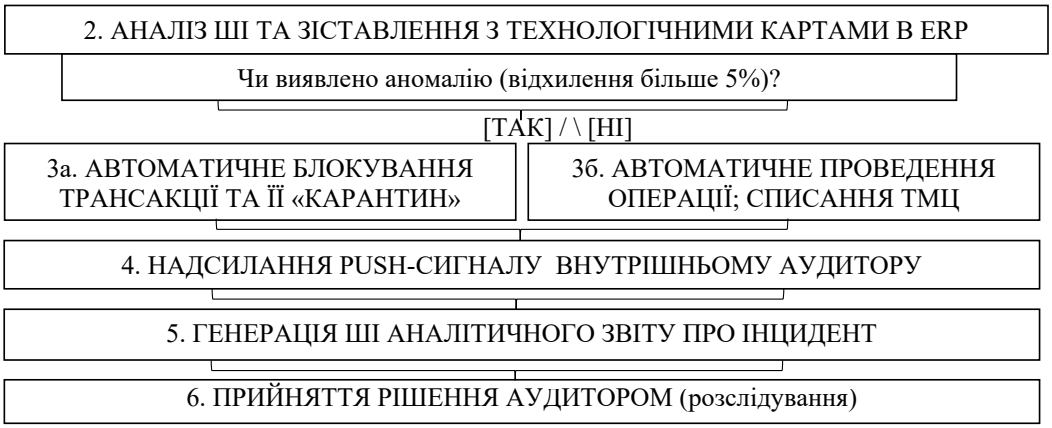


Рис. 2. Блок-схема алгоритму дій штучного інтелекту при виявленні облікових та технологічних аномалій в АПК

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

Функціональні можливості ШІ-інтегрованих смарт-контрактів в обліку та оподаткуванні підприємств АПК

Обліково-податковий процес	Технологічний тригер (подія на полі)	Автоматична дія смарт-контракту (без участі людини)	Науково-практичний ефект для АПК
Розрахунки з пайовиками (оренда землі) [13]	Офіційне закриття ШІ-модулем сезону збирання врожаю за даними супутників NDVI	Автоматичне нарахування орендної плати відповідно до врожайності конкретної ділянки; формування виплат та утримання ПДФО	Скорочення трудовитрат бухгалтерії на 85%; прозорість відносин із власниками паїв
Форвардні контракти та збут продукції	Фіксація електронною ваговою відвантаження зерна у портовому терміналі	Миттєве закриття угоди; списання біологічних активів; автоматичне формування та реєстрація податкової накладної (ПДВ)	Унеможливлення касових розривів; ліквідація штрафів за несвоєчасну реєстрацію ПДВ
Агрострахування в реальному часі [14]	Верифікація ШІ форс-мажорних метеорологічних умов (посуха, град) за даними метеостанцій	Автоматичне формування вимоги до страхової компанії; нарахування страхового відшкодування в обліку	Швидке отримання обігових коштів для ліквідації наслідків стихійного лиха

Джерело: сформовано авторами

Впровадження ШІ-смарт-контрактів дозволяє практично реалізувати підходи В.М. Жука [1, с. 123] щодо кардинального зниження трансакційних витрат в агропродовольчій сфері. Система фактично ліквідує необхідність проміжного паперового документообігу між різними суб'єктами господарювання. Замість тривалого збору підтверджувальних довідок, технологічний факт (наприклад, зважування або фіксація форс-мажору) автоматично стає юридичним та обліковим фактом. Наявність такої інтелектуальної системи робить підприємство інвестиційно привабливим і повністю захищеним від суб'єктивних помилок облікового персоналу в нинішньому непростому сьогоденні.

Перехід підприємств АПК на інтегровану модель обліку та предиктивного аудиту з елементами штучного інтелекту є поетапним процесом, що потребує чіткої організаційно-методичної підготовки. Як слушно зазначає В. Макарович і Н. Стойка [6, с. 219], цифрова екологізація та інтелектуалізація виробництва не можуть відбуватися хаотично – вони вимагають жорсткої послідовності організаційних дій для запобігання втратам даних. Зі свого боку, В. Панасюк і Р. Кулик [9, с. 21] наголошують на важливості адаптаційного періоду для персоналу, який має опанувати нові ролі інтерпретаторів ШІ-аналітики. Враховуючи практичний досвід функціонування агрохолдингів в Україні, ми пропонуємо виділити чотири основні взаємопов'язані етапи впровадження цієї системи: організаційно-діагностичний, технічно-інтеграційний, апробаційно-контрольний та аналітично-стратегічний (рис. 3).

Системний аналіз запропонованої послідовності впровадження системи ШІ-обліку на підприємствах АПК (рис. 3) свідчить, що кожен із представлених організаційних кроків спрямований на послідовну мінімізацію впливу людського чинника на фінансові та технологічні процеси. Чіткий розподіл етапів дозволяє уникнути хаотичності при переході до предиктивного контролю, забезпечує збереженість первинних телеметричних даних та дає змогу плавно трансформувати кадровий потенціал бухгалтерської служби, перетворивши традиційних обліковців на високоефективних аналітиків ризиків.

Висновки. У результаті проведеного дослідження здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо модернізації системи бухгалтерського обліку й внутрішнього аудиту підприємств АПК в умовах диджиталізації та активного використання технологій штучного інтелекту. Основні наукові висновки та практичні результати роботи полягають у наступному:

Систематизовано та класифіковано деструктивні чинники функціонування традиційних облікових систем на вітчизняних підприємствах АПК. Доведено неспроможність ретроспективного контролю своєчасно упередити фінансові та матеріальні втрати агровиробників через високий рівень інформаційної асиметрії та дезінтеграцію даних.

Обґрунтовано концептуальний підхід до трансформації облікових масивів Big Data шляхом об'єднання телеметрії (CAN-шин, GPS, NDVI, електронних ваг) з фінансовими регістрами ERP. Запропоновано модель інтегрованої крос-верифікації (табл.1) та блок-схему предиктивного аудиту на базі ШІ (рис. 2), що дозволяють повністю усунути інформаційний лаг.

Розроблено функціональну схему використання ШІ-інтегрованих смарт-контрактів (табл. 3). Вона забезпечує повну автоматизацію розрахунків із пайовиками за фактичною врожайністю та автоматичну реєстрацію ПДВ за форвардними угодами, що мінімізує трансакційні витрати й людський фактор.

Сформовано та графічно візуалізовано чотири етапи організаційного впровадження системи ШІ-обліку на підприємствах АПК (рис. 3) – від початкового технологічного аудиту полів до кадрової трансформації облікового персоналу в ризик-аналітиків, що гарантує плавний і безпечний для звітності перехід до цифрової моделі.

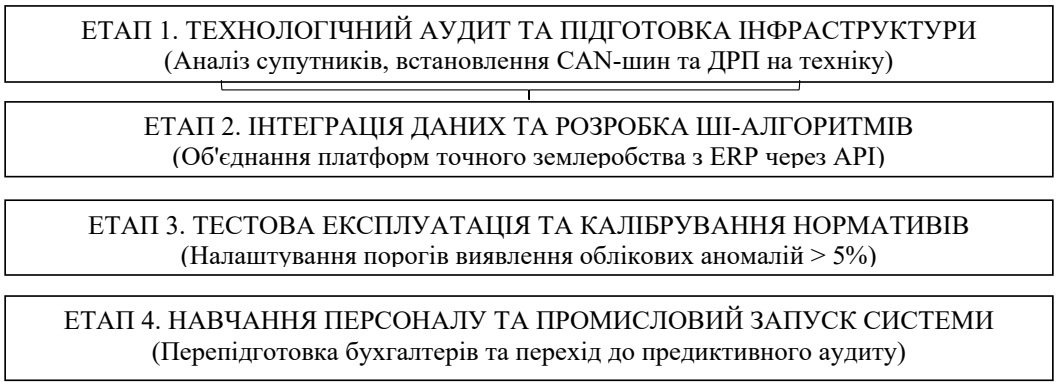


Рис. 3. Графічна візуалізація організаційних етапів впровадження системи ШІ-обліку на підприємствах АПК

Джерело: сформовано авторами

Бібліографічний список:

1. Жук В. М. Інституціональна теорія бухгалтерського обліку: монографія. Київ: Аграрна наука, 2018. 408 с.
2. Івахненков С. В. Комп'ютерний аудит та інформаційні системи контролю: теорія і методологія: монографія. Житомир : Рута, 2016. 312 с.
3. О. М. Поліщук, О. Михайловина, М. Матрос, О. П. Ратушна, Особливості використання діджиталізації в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт.* № 6. 2025. С. 98-105 DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.98
4. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство.* 2023. № 47. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-56
5. Осмятченко В., Музиченко Т. Диджиталізація управління аграрною сферою: нові підходи та рішення. *SWorldJournal*. № 33 (3). 2025. С. 159-169. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-33-03-036
6. Макарович В., Стойка Н. (2025). Інтеграція штучного інтелекту в інформаційній системі бухгалтерського обліку: Виклики та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Економіка.* № 9. 2025. С. 215 – 232. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-215-232
7. Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P. (2019). A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. NJAS: *Wageningen Journal of Life Sciences*. 90-91 (1), 1-16. URL: https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315
8. Мандич О. В., Бабко Н. М., Устік 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
9. Панасюк, В., Кулик, Р. Інтеграція штучного інтелекту в систему аудиту України: національна специфіка та європейський вектор. *Економічний аналіз.* № 35(3). 2025. С. 11-22. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.011
10. *Лігоненко Л. О., Хрінко А. В., Домановський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* 2018. № 22. С. 1-13. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555
11. Розіт Т.В., Мурадова К.З. Штучний інтелект в аудиті і бухгалтерському обліку. *Ефективна економіка*. № 4. 2024. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.76
12. Бардаш С. В., Грабчук І, Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка.* № 9. 2021. С. 31-43. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18
13. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15
14. Про особливості надання публічних (електронних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20

References:

1. Zhuk, V. M. (2018). Instytutsionalna teoriia buhhalterskoho obliku: monohrafiia [Institutional theory of accounting: monograph]. Kyiv: Ahrarna nauka. 408 p.
2. Ivakhnenkov, S. V. (2016). Kompiuternyi audyt ta informatsiini systemy kontroliu: teoriia i metodolohiia: monohrafiia [Computer audit and information control systems: theory and methodology]. Zhytomyr: Ruta. 312 p.
3. Polishchuk, O. M., Mykhailovyna, O., Matros, M., & Ratushna, O. P. (2025). Osoblyvosti vykorystannia didzhytalizatsii v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Features of using digitalization in the agricultural sector of Ukraine's economy]. *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 98–105. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.98
4. Peshko, M., & Zaverbnyi, A. (2023). Didzhytalizatsiia ukrainskoi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii [Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-56
5. Osmiatchenko, V., & Muzychyn, T. (2025). Dydzhytalizatsiia upravlinnia ahrarnou sferoiu: novi pidkhody ta rishennia [Digitalization of agricultural sector management: new approaches and solutions]. *SWorldJournal*, vol. 33, no 3, pp. 159–169. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-33-03-036
6. Makarovych, V., & Stoika, N. (2025). Intehratsiia shtuchnoho intelektu v informatsiini systemy buhhalterskoho obliku: Vyklyky ta perspektyvy [Integration of artificial intelligence into accounting information systems: Challenges and prospects]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Ekonomika*, vol. 9, pp. 215–232. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-215-232
7. Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P. (2019). A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*, vol. 90-91 no.1, pp. 1–16. URL: https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315
8. Mandych, O. V., Babko, N. M., Ustyk, T. V., & Kolodnenko, N. V. (2022). Formuvannia Digital-stratehii kompanii [Formation of the company's digital strategy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no. 4, pp. 10–15. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-1
9. Panasiuk, V., & Kulyk, R. (2025). Intehratsiia shtuchnoho intelektu v systemu audytu Ukrainy: natsionalna spetsyfika ta yevropeiskyi vektor [Integration of artificial intelligence into the audit system of Ukraine: national specifics and the European vector]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 35, no. 3, pp. 11–22. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.011
10. Lihonenko, L. O., Khripko, A. V., & Domanskyi, A. O. (2018). Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh [Content and mechanism of formation of the digitalization strategy in business organizations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, vol. 22, pp. 1–13. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555
11. Rozit, T. V., & Muradova, K. Z. (2024). Shtuchnyi intelekt v audyti i buhhalterskomu obliku [Artificial intelligence in audit and accounting]. *Efektyvna ekonomika*, vol. 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.76
12. Bardash, S. V., & Hrabchuk, I. L. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v sferi buhhalterskoho obliku: osnovni mozhlyvosti ta ryzyky [Digital technologies in the field of accounting: main opportunities and risks]. *Efektyvna ekonomika*, vol. 9, pp. 31–43. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18

13. Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih: Zakon Ukrainy vid 22.05.2003 № 851-IV [On electronic documents and electronic document management: Law of Ukraine of May 22, 2003, No. 851-IV]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15

14. Pro osoblyvosti nadannia publichnykh (elektronnykh) posluh: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 № 1689-IX [On the peculiarities of providing public (electronic) services: Law of Ukraine of July 15, 2021, No. 1689-IX]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20

Дата надходження статті: 02.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 09.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

УДК 338.432:330.322:658.5
JEL O31, Q16, G31
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-33

Шинкарук Л.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7434-1495
Lidiia Shynkaruk
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Голєва М.С.
доктор філософії,
асистент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7394-9098
Mariia Holieva
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Степаньков Р.С.
аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1807-4879
Roman Stepankov
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

INNOVATION AND INVESTMENT SUPPORT FOR THE MODERNISATION OF PRODUCTION PROCESSES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER WAR RISKS

Анотація. *Повномасштабна війна змінила умови модернізації виробничих процесів аграрних підприємств України: інвестиційні рішення доводиться ухвалювати з урахуванням ризику повторних втрат. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні механізму інноваційно-інвестиційного забезпечення модернізації виробничих процесів аграрних підприємств з урахуванням характеру воєнних ризиків. Використано методи структурного аналізу, порівняння, групування, абстрактно-логічний і графічний методи. Встановлено, що найбільших втрат зазнали сільськогосподарська техніка та потужності для зберігання продукції. Понад 63 % потреб аграрного сектору у відновленні припадає на довгострокове відновлення та модернізацію. Запропоновано механізм у формі адаптивного циклу з шести етапів і принцип відповідності джерела інвестування вразливості об'єкта вкладень до воєнних ризиків.*

Ключові слова: *інноваційно-інвестиційне забезпечення, модернізація, виробничі процеси, аграрні підприємства, воєнні ризики, цифрові технології, адаптивне управління.*

Abstract. Introduction. *The full-scale war has fundamentally altered the conditions under which Ukrainian agricultural enterprises modernise their production processes. Technical production assets face direct destruction, and every investment decision must account for the risk of repeated losses rather than relying on pre-war investment models. By the end of 2023, losses in Ukraine's agricultural sector reached 10.3 billion US dollars, more than half of which fell on damaged and destroyed machinery and equipment, while recovery needs for the coming decade exceed 55 billion US dollars. The problem of modernisation cannot be reduced to investment volume alone, since outcomes depend on which links of the production process receive funding and whether innovative change accompanies them.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to substantiate a mechanism of innovation and investment support for the modernisation of production processes of agricultural enterprises that takes the specific nature of war risks into account.* ***Methods. Methods*** *of structural analysis, comparison, grouping, together with abstract-logical and graphical methods, were applied to assess wartime losses, recovery needs and capital investment patterns in the sector.* ***Results.*** *Agricultural machinery and storage capacities, on which field and post-harvest operations directly depend, suffered the largest share of wartime losses, and more than 63 percent of the sector's recovery needs relate to long-term modernisation rather than simple replacement of lost assets. Digitalisation of individual operations produces only a limited effect unless accompanied by a revision of how the production process itself is organised. A mechanism of innovation and investment support is proposed in the form of a six-stage adaptive cycle, in which risk identification, bottleneck analysis, selection of innovative solutions, matching of investment sources, implementation and monitoring follow one another and feed back into the next cycle. Its central element*

© Шинкарук Л.В., Голєва М.С., Степаньков Р.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

is the principle of matching the source of investment to the vulnerability of the investment object: physically vulnerable assets are financed through war-risk insurance and partial credit guarantees, while non-collateralisable intangible investments, such as software, data and personnel training, rely primarily on own funds and grants. ***Conclusion.*** *The study offers managers of agricultural enterprises a structured basis for sequencing investment decisions under continuing uncertainty, built around the adaptive cycle and the matching principle rather than a single irreversible decision.*

Keywords: *innovation and investment support, modernisation, production processes, agricultural enterprises, war risks, digital technologies, adaptive management.*

Постановка проблеми. Модернізація виробничих процесів аграрних підприємств України відбувається в умовах, яких не враховувала жодна з довоєнних інвестиційних моделей. Підприємство, що оновлює техніку чи будує зерносховище, мусить зважати на ризик їх втрати внаслідок обстрілів, окупації або мінування земель. До кінця 2023 р. збитки аграрного сектору сягнули 10,3 млрд дол. США, з них 56,7 % припадало на пошкоджену та знищену сільськогосподарську т ехніку [9].

Ресурси, потрібні для відновлення, значні. Потреби аграрного сектору у відбудові та відновленні на наступне десятиліття перевищують 55 млрд дол. США [12]. Покрити їх лише власними коштами підприємств неможливо, а зовнішній капітал спрямовується туди, де ризики зрозумілі й керовані.

Проблему модернізації неможливо звести лише до обсягу інвестицій, оскільки результативність вкладень визначається тим, у які ланки виробничого процесу спрямовуються кошти і чи супроводжуються вони інноваційними змінами в технологіях та організації виробництва. Звідси постає наукове завдання узгодити інвестиційні рішення з інноваційними та з характером воєнних ризиків, що загрожують конкретним ланкам виробничого процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіку управління аграрним виробництвом в умовах невизначеності досліджують В.В. Биба, Н.М. Пінчук, Є.А. Карпенко та М.В. Адамчук. Автори доводять, що більшість управлінських моделей створено для промислових підприємств, і ці моделі не враховують сезонності виробництва, тривалості біологічних циклів та підвищеного рівня виробничих ризиків [1]. Цифрові технології, на їхню думку, на практиці застосовуються фрагментарно і не забезпечують системного підвищення ефективності управління. Відповіддю на це стала запропонована ними інтегрована ризик-орієнтована модель управління зі сценарним плануванням та індексом операційного ризику [1].

Р.В. Стоноженко та І.О. Андрощук звертають увагу на слабкість базових управлінських функцій. У більшості вітчизняних аграрних підприємств, особливо малих, бракує контролю витрат, частина працівників не має відповідної освіти, а планування виробництва практично відсутнє [5]. Без цих функцій навіть значні вкладення в техніку не перетворюються на керовану модернізацію.

Інвестиційний аспект проблеми розкриває О.А. Глушков. Він класифікує інвестиції в ланцюгах створення доданої вартості за джерелами походження, формами реалізації та функціональним призначенням і виокремлює серед форм реалізації прямі капітальні, нематеріальні та інноваційні інвестиції [2]. Поєднання різних типів інвестицій, за висновком автора, створює синергетичний ефект. Серед бар'єрів інвестування названо обмежений доступ до довгострокового фінансування, високі ризики для інвесторів і нестабільну регуляторну політику, а важливу роль у їх подоланні відведено державно-приватному партнерству [2].

Економічні ефекти цифровізації на прикладі українських аграрних підприємств оцінює В.В. Ступка [6]. Більшість праць у цій сфері зосереджена на описі технологічних рішень і первинних економічних ефектах, тоді як системні управлінські аспекти цифровізації залишаються недостатньо вивченими [6].

У зарубіжній літературі цифрове сільське господарство розглядають як явище, результати якого визначаються соціальними, економічними та інституційними умовами впровадження технологій [8]. Близьку логіку має концепція адаптивного управління. B. K. Williams та E. D. Brown описують його як повторюваний цикл ухвалення рішень, їх реалізації, моніторингу та оцінювання, у якому знання, отримані на кожному етапі, використовуються для коригування подальших дій [13].

Вплив війни на аграрні підприємства систематично відстежує Продовольча та сільськогосподарська організація ООН. На початку 2023 р. близько 12 % аграрних підприємств із площею земель до 250 га мали ділянки, потенційно забруднені вибухонебезпечними предметами, у прифронтових областях цей показник становив 32 % [10]. Нестача працівників, зростання вартості ресурсів, забруднення земель і перебої з електропостачанням наприкінці 2024 р. залишалися поширеними проблемами аграрних підприємств, що знижували їх продуктивність і фінансову стійкість [11].

Наявні дослідження розглядають інвестиції та інновації переважно на рівні підприємства в цілому або галузі. Менше уваги приділено зв'язку між конкретними воєнними ризиками та ланками виробничого процесу, яких вони стосуються. Недостатньо обґрунтовано й те, яке джерело інвестування доцільне для того чи іншого типу інноваційного рішення, якщо ризик втрати активу залишається високим.

Мета статті. Дослідження спрямоване на обґрунтування механізму інноваційно-інвестиційного забезпечення модернізації виробничих процесів аграрних підприємств, який враховує характер воєнних ризиків і узгоджує джерела інвестування з типами інноваційних рішень.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід до аналізу інноваційно-інвестиційного забезпечення модернізації виробничих процесів аграрних підприємств. Структурний аналіз використано для оцінки розподілу збитків аграрного сектору за категоріями активів (табл. 1) та потреб у відновленні за напрямами (рис. 1). Методом групування воєнні ризики зіставлено з ланками виробничого процесу та відповідними інноваційно-інвестиційними рішеннями (табл. 2). Порівняння застосовано для зіставлення показників діяльності аграрних підприємств до і після впровадження цифрових рішень (табл. 3), а також

динаміки капітальних інвестицій за 2021–2026 рр. Абстрактно-логічний метод використано для побудови механізму інноваційно-інвестиційного забезпечення у вигляді адаптивного циклу та формулювання принципу відповідності джерела інвестування вразливості об'єкта вкладень. Графічний метод застосовано для візуалізації структури потреб аграрного сектору (рис. 1) та запропонованого механізму (рис. 2).

Виклад основного матеріалу дослідження. Під модернізацією виробничих процесів аграрного підприємства в статті розуміється оновлення технологій, технічних засобів та організації виробничих операцій, спрямоване на підвищення їх результативності й стійкості до зовнішніх загроз. Інноваційно-інвестиційне забезпечення такої модернізації охоплює вибір інноваційних рішень і формування джерел їх фінансування.

Пріоритети модернізації виробничих процесів визначаються передусім тим, які активи аграрних підприємств постраждали найбільше, тому аналіз розпочато зі структури збитків, завданих сектору внаслідок повномасштабного вторгнення. Розподіл збитків за категоріями активів представлено в табл. 1.

Понад половину збитків становить сільськогосподарська техніка. Пошкоджено або знищено близько 181 тис. одиниць техніки та обладнання, а принаймні часткової шкоди зазнали в середньому 18,6 % наявних машин [9]. Третю за обсягом категорію утворюють потужності для зберігання. Повністю знищено сховища місткістю 11,3 млн т і частково пошкоджено ще 3,3 млн т, що відповідає скороченню потужностей зберігання в Україні на 19,5 % [9]. Станом на жовтень 2023 р. пошкодженими були 1,5 млн га сільськогосподарських угідь, або 3,6 % їх загальної площі [9].

Такий розподіл збитків має пряме управлінське значення, адже найбільших втрат зазнали ті ланки, на яких тримається весь виробничий цикл підприємства, зокрема техніка, що забезпечує виконання польових операцій, і сховища, без яких неможливі післязбиральна доробка та зберігання продукції. Відновлення за довоєнними зразками відтворює колишній технологічний рівень, тоді як оновлення на сучасній технічній основі дає змогу водночас підвищити продуктивність.

Можливості підприємств фінансувати оновлення виробничих процесів обмежені, оскільки, крім прямих збитків, аграрні виробники зазнали значних втрат доходів через скорочення виробництва, зниження внутрішніх цін унаслідок порушення експортної логістики та зростання вартості пального й добрив. Сукупні втрати аграрного сектору з цих причин до кінця 2023 р. оцінено в 69,8 млрд дол. США, що майже у 7 разів перевищує вартість знищених і пошкоджених активів [9]. У 2021 р. капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство становили 49,1 млрд грн за загального обсягу капітальних інвестицій в економіку 528,8 млрд грн [4], тобто близько 9,3 %. У 2023 р. на сільське господарство припадало 10,37 % загального обсягу капітальних інвестицій, а на харчову промисловість лише 5,26 % [2]. У першому кварталі 2026 р. у сільське, лісове та рибне господарство спрямовано 16,5 млрд грн, або 12,7 % капітальних інвестицій [3].

Структура джерел і об'єктів капітальних інвестицій в економіці загалом свідчить про обмеженість ресурсів для інноваційних змін. У першому кварталі 2026 р. власні кошти підприємств становили 78,6 % джерел фінансування, на матеріальні активи спрямовано 93,3 % загального обсягу, а на машини, обладнання та інвентар 38,2 % [3]. Частка нематеріальних активів становила лише 6,7 %. За такої структури модернізація зводиться переважно до заміни техніки, а вкладення в програмне забезпечення, дані та підготовку персоналу залишаються незначними.

Потреби аграрного сектору у відбудові та відновленні на десятирічний період оцінено у 56,1 млрд дол. США, а їх розподіл за напрямами показано на рис. 1.

Найбільшу частку потреб, 63,4 %, становить довгострокове відновлення. Воно передбачає інвестиційні гранти на кліматично орієнтовані технології в рослинництві обсягом 15,0 млрд дол. США, у тваринництві 9,0 млрд дол. США та на інтегровані продовольчо-енергетичні системи, зокрема виробництво біогазу, 8,0 млрд дол. США [9]. Заміщення втрачених активів потребує 9,4 млрд дол. США, або 16,8 %. Відновлення сектору від початку закладено як модернізацію, спрямовану на поглиблення ланцюгів створення доданої вартості і підвищення стійкості виробництва [9].

Обсяг потреб сам по собі не визначає, як ці кошти дійдуть до виробничих процесів конкретного підприємства. Воєнні ризики діють на різні ланки виробництва неоднаково, і для кожної з них доцільні власні інноваційні рішення та інвестиційні інструменти. Узагальнення цих взаємозв'язків подано в табл. 2.

Дані таблиці свідчать, що протидія кожному воєнному ризику потребує поєднання технічних, цифрових та організаційних рішень, оскільки жодне з них окремо не усуває загрози для відповідної ланки виробничого процесу. Вибір інструменту фінансування при цьому визначається не лише вартістю рішення, а й вразливістю об'єкта інвестування, тобто ймовірністю його втрати внаслідок бойових дій. Сховище, розташоване в прифронтовій області, без страхування воєнних ризи-

Таблиця 1

Структура збитків, завданих аграрному сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення, станом на кінець 2023 р.

Категорія активів	Збитки, млн дол. США	Частка, %
Сільськогосподарська техніка та обладнання	5 831,9	56,7
Пошкоджені та викрадені ресурси і продукція	1 967,4	19,1
Потужності для зберігання	1 802,9	17,5
Багаторічні насадження	397,6	3,9
Поголів'я тварин	253,9	2,5
Рибне господарство та аквакультура	34,7	0,3
Разом	10 288,4	100,0

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

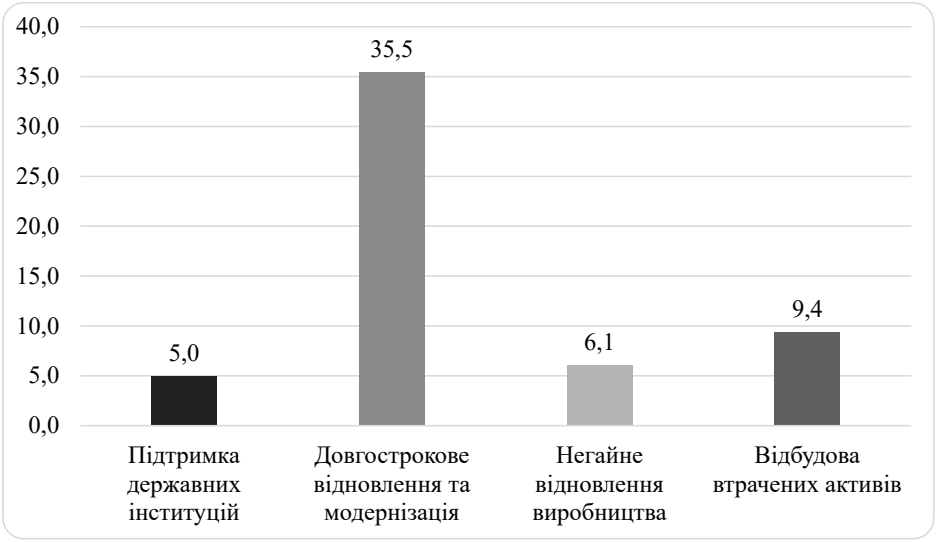


Рис. 1. Потреби аграрного сектору України у відбудові та відновленні на десятирічний період за напрямами, млрд дол. США

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Таблиця 2

Воєнні ризики, ланки виробничого процесу та напрями інноваційно-інвестиційного реагування аграрних підприємств

Воєнний ризик	Ланка виробничого процесу	Інноваційні рішення	Інвестиційні інструменти
Мінування та пошкодження земель	Обробіток ґрунту, сівба, догляд за посівами	Дистанційний моніторинг полів, зонування ділянок за рівнем небезпеки, рекультивація	Державні програми рекультивації, гранти
Знищення та пошкодження техніки	Польові операції, збирання врожаю	Заміна техніки сучасними машинами із системами точного землеробства	Лізинг, кредити з компенсацією відсоткових ставок, часткові кредитні гарантії
Руйнування сховищ	Післязбиральна доробка, зберігання	Розосереджені модульні сховища, автоматизований контроль стану зерна	Кредити, державно-приватне партнерство, страхування воєнних ризиків
Перебої з електропостачанням	Сушіння та зберігання, тваринництво	Власна генерація енергії, біогазові установки	Гранти на альтернативну генерацію, власні кошти
Нестача працівників	Усі технологічні операції	Автоматизація операцій, цифрові системи обліку, навчання персоналу	Власні кошти, нематеріальні інвестиції
Зростання вартості ресурсів, порушення логістики	Постачання ресурсів, реалізація продукції	Диференційоване внесення ресурсів, системи планування ресурсів підприємства, переробка продукції	Власні кошти, інвестиційні гранти на розвиток ланцюгів доданої вартості

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 7; 9; 10; 11]

ків залишається для кредитора неприйнятним активом. Програмне забезпечення чи навчання персоналу фізично не руйнуються, проте й не можуть слугувати заставою, тож їх фінансують переважно з власних коштів підприємства або за рахунок грантів.

Результати впровадження цифрових рішень окремими українськими агропідприємствами наведено в табл. 3.

Ці показники отримано на прикладі окремих господарств, і поширювати їх на галузь у цілому некоректно. Вони лише окреслюють порядок можливого ефекту.

Наведені результати можуть бути реалізовані лише за умови, що впровадження цифрових рішень супроводжується змінами в організації виробництва. Якщо цифрові технології застосовуються фрагментарно, без узгодження з плануванням, контролем і розподілом відповідальності, вони не забезпечують системного підвищення ефективності управління [1]. Підприємство може встановити системи моніторингу техніки, однак за незмінних норм витрат, графіків робіт і підходів до мотивації механізаторів отримані дані накопичуються, не стаючи основою для управлінських рішень.

Узгодженість інвестиційних, інноваційних та організаційних рішень може бути забезпечена, якщо інноваційно-інвестиційне забезпечення модернізації побудувати у формі адаптивного циклу, в якому кожне інвестиційне рішення ґрунтується на оцінці ризику та результатах попереднього етапу [1; 13]. Запропонований механізм представлено на рис. 2.

Цикл починається з ідентифікації воєнних ризиків для кожної ланки виробничого процесу. На другому етапі визначають вузькі місця, тобто операції, затримка

Таблиця 3

Результати впровадження цифрових рішень в окремих аграрних підприємствах України

Показник	До цифровізації	Після цифровізації	Зміна, %
Витрати на пальне, % до базового рівня	100	78	−22
Час на обхід поля, год	6	1–1,5	−75
Урожайність кукурудзи, т/га	8,0	9,0	+12,5
Витрати на засоби захисту рослин, % до базового рівня	100	82	−18

Джерело: сформовано авторами на основі [6]



Рис. 2. Механізм інноваційно-інвестиційного забезпечення модернізації виробничих процесів аграрних підприємств в умовах воєнних ризиків

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 13]

чи зрив яких найбільше впливає на обсяг і собівартість продукції. Третій етап полягає у виборі інноваційних рішень. Тут поєднуються технічні засоби, цифрові інструменти й організаційні зміни, оскільки кожне з них окремо дає обмежений результат [1; 8].

На відміну від узагальненої моделі адаптивного управління [13], яка не конкретизує критерії ухвалення рішень на кожному етапі, у запропонованому механізмі ключове значення має четвертий етап, на якому джерело інвестування узгоджують із типом інноваційного рішення та рівнем воєнного ризику. Сутність запропонованого принципу відповідності полягає в тому, що спосіб фінансування визначається вразливістю об'єкта вкладень, тобто ймовірністю його втрати та можливістю використати його як забезпечення. Матеріальні активи, розташовані в зонах підвищеного ризику, доцільно фінансувати із залученням страхування воєнних ризиків, часткових кредитних гарантій і програм компенсації відсоткових ставок, які знижують ризик для кредитора і роблять такі вкладення прийнятними для банківського фінансування.

Інша логіка застосовна до нематеріальних інвестицій у програмне забезпечення, дані та підготовку персоналу. Такі активи менше вразливі до фізичного руйнування, однак не можуть слугувати заставою, тому їх фінансування здійснюється переважно за рахунок власних коштів підприємства та грантів. Об'єкти спільної інфраструктури, що обслуговують кількох виробників, зокрема сховища й енергетичні установки, потребують обсягів капіталу, недоступних для окремого підприємства, і їх створення доцільно здійснювати на засадах кооперації або державно-приватного партнерства [2].

П'ятий етап охоплює впровадження та супровідні організаційні зміни, зокрема перегляд норм, графіків робіт і розподілу відповідальності між підрозділами. На шостому етапі результати моніторингу порівнюють із запланованими, а відхилення стають підставою для коригування як виробничих планів, так і інвестиційної програми. Після цього цикл повторюється з оновленою оцінкою ризиків.

Перевага циклічної побудови механізму полягає в тому, що підприємство не мусить ухвалювати одне масштабне інвестиційне рішення на кілька років уперед в умовах, коли воєнні ризики змінюються щосезону. Інвестиції розподіляються на послідовні етапи, кожний з яких спирається на фактичні результати попереднього, що дає змогу своєчасно коригувати інвестиційну програму, зменшувати ризик втрати вкладених коштів і зберігати фінансову гнучкість підприємства.

Висновки. Повномасштабна війна вразила передусім технічну основу виробничих процесів аграрних підприємств, адже сільськогосподарська техніка та потужності для зберігання разом становлять понад 74 % збитків сектору, а оскільки саме ці ланки забезпечують виконання польових і післязбиральних операцій, їх модернізація є передумовою відновлення виробництва.

Можливості аграрних підприємств фінансувати модернізацію обмежені значними втратами доходів і переважною залежністю капітальних інвестицій від власних коштів, і хоча частка сільського, лісового та рибного господарства в загальному обсязі капітальних інвестицій у першому кварталі 2026 р. зросла до 12,7 %, структура вкладень в економіці загалом залишається зосередженою на матеріальних активах, що обмежує інвестування в цифрові рішення та розвиток персоналу.

Потреби аграрного сектору у відновленні спрямовані переважно на довгострокову модернізацію, на яку припадає 63,4 % їх загального обсягу. Це відкриває

можливість поєднати відбудову з технологічним оновленням виробничих процесів. Цифрові рішення дають відчутні результати на рівні окремих підприємств, однак без перегляду організації виробничого процесу їх потенціал реалізується лише частково.

Запропоновано механізм інноваційно-інвестиційного забезпечення модернізації виробничих процесів у формі адаптивного циклу з шести етапів і принцип відповідності джерела інвестування вразливості об'єкта вкладень до воєнних ризиків. Їх застосування дає змогу керівникам аграрних підприємств розподіляти інвестиції на послідовні етапи і коригувати інвестиційну програму відповідно до фактичних результатів та змін у ризиках.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення показників оцінювання результативності кожного етапу циклу та на апробацію механізму на даних аграрних підприємств різних регіонів і розмірів.

Бібліографічний список:

1. Биба В. В., Пінчук Н. М., Карпенко Є. А., Адамчук М. В. Формування адаптивної моделі управління сільськогосподарським виробництвом у системі операційного менеджменту. *Економіка і регіон.* 2026. № 1 (100). С. 148–155. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4377.

2. Глушков О. А. Інвестиційне забезпечення формування ланцюгів створення доданої вартості у тваринництві та переробці. *Бізнес Інформ.* 2025. № 6. С. 189–196. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-189-196.

3. Капітальні інвестиції в агросектор України сягнули 16,5 млрд грн. УкрАгроКонсалт. 18.06.2026. URL: https://ukragroconsult.com/news/kapitalyni-investycziyi-v-agrosektor-ukrayiny-syagnuly-165-mlrd-grn/.

4. Капітальні інвестиції в АПК збільшились на 25%. УкрАгроКонсалт. 06.06.2022. URL: https://ukragroconsult.com/news/kapitalni-investycziyi-v-apk-zbilshylys-na-25/.

5. Стоноженко Р. В., Андрощук І. О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки.* 2023. Вип. 9 (42). С. 252–259. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).252-259.

6. Ступка В. В. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 77. С. 221–226. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33.

7. Україна на міжнародній конференції: від експорту зерна – до продукції з більшою доданою вартістю. Урядовий портал. 10.06.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-na-mizhnarodnii-konferentsii-vid-eksportu-zerna-do-produktsii-z-bilshoiu-dodanoiu-vartistiu.

8. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. NJAS – *Wageningen Journal of Life Sciences.* 2019. Vol. 90–91. Art. 100315. DOI: https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315.

9. Neyter R., Zorya S., Muliar O. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. Kyiv: Kyiv School of Economics, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf.

10. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023. Rome: FAO, 2023. DOI: https://doi.org/10.4060/cc5755en.

11. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey, October–November 2024. Rome: FAO, 2025. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en.

12. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released : press release. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. URL: https://ukraine.unwomen.org/en/stories/pres-reliz/2026/02/opublikovano-onovlenu-otsinku-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu.

13. Williams B. K., Brown E. D. Adaptive Management: From More Talk to Real Action. *Environmental Management.* 2014. Vol. 53, No. 2. P. 465–479. DOI: https://doi.org/10.1007/s00267-013-0205-7.

References:

1. Byba, V. V., Pinchuk, N. M., Karpenko, Ye. A., & Adamchuk, M. V. (2026). Formuvannia adaptyvnoi modeli upravlinnia silskohospodarskym vyrobnytstvom u systemi operatsiinoho menedzhmentu [Formation of an adaptive model of agricultural production management in the operational management system]. *Ekonomika i rehion,* 1(100), 148–155. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4377 [in Ukrainian].

2. Hlushkov, O. A. (2025). Investytsiine zabezpechennia formuvannia lantsiuhiv stvorennia dodanoi vartosti u tvarynnytstvi ta pererobtsi [Investment provision for the formation of value-added chains in livestock and processing]. *Biznes Inform,* 6, 189–196. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-189-196 [in Ukrainian].

3. UkrAhroKonsalt. (2026, June 18). Kapitalni investytsii v ahrosektor Ukrainy siahnuly 16,5 mlrd hrn [Capital investments in Ukraine's agricultural sector reached UAH 16.5 billion]. https://ukragroconsult.com/news/kapitalyni-investycziyi-v-agrosektor-ukrayiny-syagnuly-165-mlrd-grn/ [in Ukrainian].

4. UkrAhroKonsalt. (2022, June 6). Kapitalni investytsii v APK zbilshylys na 25% [Capital investments in the agro-industrial complex increased by 25%]. https://ukragroconsult.com/news/kapitalni-investycziyi-v-apk-zbilshylys-na-25/ [in Ukrainian].

5. Stonozhenko, R. V., & Androshchuk, I. O. (2023). Osoblyvosti upravlinnia ahrarnymy pidpryiemstvamy Ukrainy v umovakh nevyznachenosti ta kryzovoi sytuatsii [Peculiarities of management of agricultural enterprises of Ukraine in the conditions of uncertainty and crisis situation]. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. *Ekonomichni nauky,* 9(42), 252–259. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).252-259 [in Ukrainian].

6. Stupka, V. V. (2025). Osoblyvosti upravlinnia silskohospodarskymy pidpryiemstvamy v umovakh tsyfrovizatsii [Peculiarities of agricultural enterprise management in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 77, 221–226. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33 [in Ukrainian].

7. Uriadovyi portal. (2026, June 10). Ukraina na mizhnarodnii konferentsii: vid eksportu zerna – do produktsii z bilshoiu dodanoiu vartistiu [Ukraine at an international conference: from grain exports to products with higher added value]. https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-na-mizhnarodnii-konferentsii-vid-eksportu-zerna-do-produktsii-z-bilshoiu-dodanoiu-vartistiu [in Ukrainian].

8. Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P. (2019). A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. NJAS – *Wageningen Journal of Life Sciences,* 90–91, 100315. DOI: https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315

9. Neyter, R., Zorya, S., & Muliar, O. (2024). Agricultural war damages, losses, and needs review. Kyiv School of Economics. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf

10. FAO. (2023). Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023. DOI: https://doi.org/10.4060/cc5755en

11. FAO. (2025). Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey, October–November 2024. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en

12. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, & United Nations. (2026, February 23). Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released [Press release]. https://ukraine.unwomen.org/en/stories/pres-reliz/2026/02/opublikovano-onovlenu-otsinku-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu

13. Williams, B. K., & Brown, E. D. (2014). Adaptive management: From more talk to real action. *Environmental Management,* 53(2), 465–479. DOI: https://doi.org/10.1007/s00267-013-0205-7

Дата надходження статті: 09.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

UDC 658.1:005.334:004.056
JEL D81, G32, L86, M15, O33
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-34

Inna Sytnyk
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economic Theory,
National University of Food Technologies
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3906-770X
Ситник І.П.
Національний університет харчових технологій

Oleksandr Bosenko
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economic Theory,
National University of Food Technologies
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-3414-8908
Босенко О.С.
Національний університет харчових технологій

Tatiana Shved
Senior Lecturer of the Department of Economic Theory,
National University of Food Technologies
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9385-4819
Швед Т.В.
Національний університет харчових технологій

ECONOMIC SECURITY OF A DIGITAL ENTERPRISE AMID GROWING CYBER THREATS AND FINANCIAL RISKS

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КІБЕРЗАГРОЗ І ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ

Abstract. Introduction. *For an enterprise that sells through marketplaces, accepts payments via payment service providers and keeps its records in the cloud, an outage of digital infrastructure means that revenue simply stops. A cyber incident starts as a technical event but within hours becomes a financial one, bringing lost sales, recovery costs, frozen funds and customer claims. Yet most methods for assessing enterprise economic security still add the digital dimension as one more component of an integral index and treat the components as independent of each other.* ***Purpose.*** *The article seeks to substantiate the theoretical and methodological basis for assessing the economic security of a digital enterprise, to develop a set of indicators covering financial, operational, cyber, platform and information risks, and to propose an integral assessment that takes into account how threats spread from one security component to another.* ***Methods.*** *We use systemic and structural analysis, abstraction and generalisation, threshold-based normalisation of indicators, the analytic hierarchy process to derive weights, a cross-impact matrix of threat transmission, weighted geometric aggregation and scenario analysis.* ***Results.*** *Threats are grouped by the channel through which they turn into economic losses: revenue generation, payment flows, assets, costs and liabilities, and market position. We propose 18 indicators in five components, among them the coverage ratio of digital losses, actual recovery time relative to maximum tolerable downtime, the concentration of sales channels and reliance on a single payment service provider. The integral index is computed twice, as an actual value and as a value adjusted for cascading effects, and the gap between the two is treated as latent cascade vulnerability. For a conditional e-commerce company, the additive estimate (0.606) proved noticeably higher than the cascade-adjusted one (0.526), and a ransomware stress scenario pushed the adjusted index down to 0.272.* ***Conclusion.*** *The approach expresses digital threats in economic terms and helps decide which measures to take first. In our calculations, business continuity planning gave the largest gain, followed by vulnerability management, cyber insurance and a backup payment provider, while the cascade adjustment exposed weaknesses that conventional additive aggregation leaves unnoticed.*

Keywords: *enterprise economic security, digital enterprise, cyber risks, financial risks, digital platforms, digital payment systems, business continuity, economic resilience.*

Анотація. *Стаття присвячена оцінюванню економічної безпеки підприємств, діяльність яких залежить від цифрових платформ, інформаційних систем та електронних платежів. Запропоновано класифікувати загрози за каналами, через які вони перетворюються на економічні втрати, і сформовано систему з 18 показників за фінансовою, операційною, кібербезпековою, платформною та інформаційною складовими. Розроблено методику інтегрального оцінювання, у якій показники нормуються щодо критичних і цільових значень, ваги визначаються методом аналізу ієрархій, а рівні складових коригуються з урахуванням каскадного поширення загроз. Апробація на умовному підприємстві електронної комерції показала, що адитивна оцінка завищує рівень безпеки, а найбільший ефект дають заходи із забезпечення безперервності бізнес-процесів.*

Ключові слова: *економічна безпека підприємства, цифрове підприємство, кіберризики, фінансові ризики, цифрові платформи, цифрові платіжні системи, безперервність бізнес-процесів, економічна стійкість.*

© Inna Sytnyk, Oleksandr Bosenko, Tatiana Shved, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Problem statement. Until recently, a website outage was, for most Ukrainian enterprises, a nuisance to be dealt with by the system administrator; for a company that sells through marketplaces, accepts payments via payment service providers, keeps its accounts in the cloud and manages logistics through an ERP system, the same event today means that revenue simply stops flowing, and an incident that began as a purely technical one turns into a financial one within a matter of hours.

The scale of the problem is evident from recent data: according to IBM, the global average cost of a data breach in 2025 was USD 4.44 million [15], while in the Allianz survey cyber incidents have topped the list of business risks for the fifth year running (42% of responses), with business interruption, which is most often their consequence, ranking third (29%) [9]. Ukrainian statistics are no less telling, as CERT-UA handled 5,927 cyber incidents in 2025, 37% more than a year earlier [6], and losses from payment card fraud rose by 24% to UAH 1.4 billion, with social engineering accounting for 90% of this amount [7].

Meanwhile, Ukrainian methods for assessing enterprise economic security usually just add the digital component to the integral index alongside the others, and, in our view, this misses the essential point: digital threats are never given an economic dimension, and the components are treated as independent, even though in a digital business a weak spot in cybersecurity quickly makes itself felt in operations and, subsequently, in the enterprise's financial position.

Analysis of recent research and publications. The economic view of information security has a fairly long history, and its starting point is usually considered to be the model of L. Gordon and M. Loeb, who showed that, for typical vulnerability functions, investing more than about 37% (1/*e*) of the expected loss from an incident in protection is not justified [14], after which cybersecurity came to be regarded as a matter of economic choice. S. Kamiya and co-authors found that attacks involving the leakage of customers' financial data reduce shareholder value far more than direct costs can explain, and attributed this gap to reputational losses [16], while C. Florackis, C. Louca, R. Michaely and M. Weber showed that the market prices cyber risk, as the shares of highly exposed companies fall markedly when cyber threats intensify [13]. Of particular interest for our study is the conclusion of I. Aldasoro and co-authors that higher IT spending reduces subsequent losses, whereas dependence on cloud providers increases the likelihood of extreme losses [8]. M. Eling, M. McShane and T. Nguyen argue for a focus on cyber resilience [11], and D. Cutolo and M. Kenney have described the imbalance of power between platforms and the entrepreneurs who depend on them and have to accept that a platform may unilaterally change its rules or suspend an account [10].

Ukrainian authors mostly approach the problem from the standpoint of the economic security system: O. A. Yermolenko and R. S. Nasrullaiev formulated the principles of building such a system under digitalisation [1], D. O. Serhieieva and I. I. Nahorna proposed an integral assessment method with a separate digital component [2], and works [4; 5] treat cybersecurity and digital security as core components of economic security. We have previously examined the payment dimension of the problem using the example of Ukraine's payment system [12] and e-commerce [3], and in [18; 19] we substantiated the shift towards proactive risk management in digital business based on intelligent technologies.

At the same time, several issues remain open, since the digital component is still aggregated additively, indicators of platform and payment dependence are almost absent from existing methods, and the mechanism by which threats are transmitted between the components of economic security has not been formally described.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for assessing the economic security of a digital enterprise amid growing cyber threats and financial risks, to develop a system of indicators for a comprehensive assessment of threats, and to devise an approach to ensuring the economic resilience of enterprises whose activities depend on digital platforms, information systems and electronic payments.

Research methods. The components of economic security were identified by means of systemic and structural analysis, and threats were classified using abstraction and generalisation; the indicators were normalised against threshold values and aggregated by a weighted geometric mean with weights derived by the analytic hierarchy process [17], while the cascading spread of threats was described by a cross-impact matrix. The method was tested through scenario analysis, and the calculations were performed in Python on model data for a conditional enterprise.

Presentation of the main research material. ***Transformation of economic threats to the enterprise under the digitalisation of business processes.*** By a *digital enterprise* we mean a business entity for which most of its revenue, settlements with customers and key business processes critically depend on information systems and external digital infrastructure – platforms, payment services and cloud environments. Accordingly, we understand its *economic security* as the ability to maintain revenue, solvency and market position when its own or external digital infrastructure is compromised, unavailable or subject to unilateral changes in terms of use by its owner, and to restore them within an acceptable time and at an acceptable cost. We have deliberately included the time and cost of recovery in the definition, because the losses of a digital enterprise are counted in hours, while the average incident lifecycle, according to IBM, is 241 days [15].

As regards the threats themselves, we see at least five shifts: business value is increasingly concentrated in information assets (customer databases, advertising accounts, platform ratings), threats materialise much faster, control over critical processes is handed over to marketplaces, payment service providers and cloud services although dependence on them does not go away [8; 10], attacks increasingly target people rather than technology (in Ukraine, 90% of card fraud losses are caused by social engineering [7]), and attackers seek not to steal data quickly but to gain a long-term foothold in the infrastructure, which only increases the final losses. Under these circumstances, conventional classifications of threats by source or by area of manifestation are of little use, since the same phishing attack is at once external and internal, technological and personnel-related, so we propose a different criterion – the *channel through which a threat is transformed into economic losses*, i.e. the element of the economic mechanism through which it reduces the value of the enterprise (Table 1).

Table 1

Classification of threats to the economic security of a digital enterprise by channels of their transformation into economic losses

Transformation channel	Typical digital threats (superimposed on traditional ones)	Economic consequences: primary → secondary
1. Revenue generation	Website unavailability (DDoS, cloud failures), suspension of a marketplace account, changes in ranking algorithms	Lost revenue and margin → lower conversion and market share
2. Payment flows	Payment fraud, social engineering, payment provider limits, funds withheld by the acquirer, chargebacks	Direct losses → weaker liquidity, disrupted settlements
3. Assets	Data encryption (ransomware), account compromise, theft of commercial information	Loss of intangible assets → loss of competitive advantages
4. Costs and liabilities	Recovery costs, sanctions for personal data protection breaches, customer lawsuits	Unplanned costs → lower profitability, legal liabilities
5. Market position and reputation	Public leak of customer data, phishing clones of the brand, loss of a partner platform's trust	Customer churn → lower business value

Source: developed by the authors

Since each channel maps directly onto accounting indicators – revenue, liquidity and profitability – this classification not only puts threats in order but also suggests which indicators the assessment system should be built from.

Financial, operational and cyber risks in the economic security system of a digital enterprise. The analysis usually begins with financial, operational and cyber risks, but for a digital business we believe two more groups should be added – platform dependence risks and information risks (Table 2). We have singled out platform risks for a reason, as the suspension of an account on a marketplace or a change in its ranking algorithm may occur without any security incident at all, while the blow to revenue will be no smaller [10].

The crucial point is that these risks do not exist in isolation, as a typical scenario clearly shows: an employee opens a phishing email, an attacker gains access to an administrator account and, after two weeks of undetected presence in the system, encrypts the ERP server and the website. For several days the enterprise can neither sell through its own website nor process marketplace orders, the payment service provider restricts payouts after noticing unusual activity, and then come the costs of incident response and customer compensation and, if there is no liquidity buffer, delayed payments to suppliers. The technical damage is thus multiplied along the chain, and it is the size of this "multiplier" that determines how well the enterprise is protected economically. The links between risk groups are asymmetric: cyber risks are mostly the primary source, operational failures almost immediately become financial losses, whereas financial weakness affects cybersecurity indirectly and with a lag – through underfunding of protection, and it is this asymmetry that we formalise below by means of threat transmission coefficients.

System of indicators for assessing the economic security of a digital enterprise. We selected the indicators so that they could be calculated from data the enterprise already has (financial statements, management accounts, IT monitoring, platform and payment provider reports) and so that each of them would be linked to one of the channels listed in Table 1. Two thresholds are set for each indicator – a critical value x_{cr}, at which the security component is effectively lost, and a target value x_t, beyond which further improvement makes no economic sense (Table 3).

Alongside well-known financial indicators, which ultimately reflect the consequences of all threats, the system includes indicators that we have not encountered in methods for assessing enterprise economic security. The *digital loss coverage ratio* (F3) answers the question of whether the enterprise would survive a realistic incident without losing solvency, while the *ratio of recovery time to maximum tolerable downtime* (O2) translates a technical parameter into economic terms, since a value above one means that the enterprise would take longer to recover than it can hold out without irreversible losses. Indicators P1–P4 make it possible to quantify platform and payment dependence, which is usually described only qualitatively. The thresholds were selected for medium-

Table 2

Risk groups in the economic security system of a digital enterprise and the links between them

Risk group	Main manifestations	Typical economic consequences	Groups from which threats are received
Financial	Payment fraud, unauthorised transactions, disruption of payment operations	Direct losses, cash gaps, falling liquidity	Cyber, operational, platform, information
Operational	Information system failures, platform unavailability, interruption of business processes	Downtime, lost revenue, unplanned costs	Cyber, platform; financial (with a lag)
Cyber	Cyberattacks, phishing, ransomware, unauthorised access	Response costs, data loss, sanctions	Primary source
Platform	Unilateral rule changes, account suspension, concentration of sales and payments	Loss of a sales channel, higher fees	External source
Information	Data leaks, access violations, loss of information integrity	Regulatory sanctions, lawsuits, reputational losses	Cyber

Source: developed by the authors based on [8; 10; 11]

Table 3

System of indicators for assessing the economic security of a digital enterprise and their values for conditional enterprise "A"

Code	Indicator (unit)	Type	x_{cr}	x_t	Base	Stress
Financial component (F)						
F1	Current liquidity ratio	S	1	2	1.45	1.27
F2	EBITDA margin, %	S	2	12	8.4	5.6
F3	Digital loss coverage ratio: (free cash + cyber insurance limit) / stress-scenario losses	S	0.5	1.5	0.9	0.62
F4	Direct losses from digital incidents, % of revenue	D	2	0.1	0.35	1.45
Operational component (O)						
O1	Unplanned downtime of critical systems, hours/year	D	72	8	21	68
O2	Ratio of actual recovery time to maximum tolerable downtime (RTO/MTPD)	D	1.5	0.5	0.8	1.3
O3	Share of critical processes covered by tested continuity plans, %	S	30	90	55	55
Cybersecurity component (C)						
C1	Significant cyber incidents per 100 employees, per year	D	5	0.5	1.6	3.2
C2	Share of critical vulnerabilities remediated on time, %	S	50	95	72	72
C3	Mean time to detect an incident (MTTD), days	D	30	1	9	14
C4	Share of accounts with multi-factor authentication, %	S	50	100	81	81
Platform component (P)						
P1	Share of revenue through the largest platform, %	D	70	25	48	48
P2	Herfindahl–Hirschman index of sales channels, points	D	6,000	2,500	3,448	3,448
P3	Share of receipts through a single payment provider, %	D	90	40	74	74
P4	Time to switch to a backup channel, days	D	14	1	6	6
Information component (I)						
I1	Leaks of personal data and commercial information, per year	D	3	0	1	2
I2	Share of information resources protected in line with policy, %	S	40	95	68	68
I3	Share of employees who passed a phishing test, %	S	50	95	77	77

Note: S – stimulant, D – destimulant; "Base" and "Stress" – values for the baseline and stress scenarios (model data). Source: developed by the authors

sized e-commerce enterprises and will therefore need to be adjusted for other industries.

Methodological approach to the comprehensive assessment of the economic security of a digital enterprise. The proposed approach consists of five stages that form a monitoring cycle (Fig. 1).

Once the threats have been identified and the links between risk groups established, the partial indicators are normalised against the threshold values:

$$z_{ij} = min\left\{1; max\left\{0; \frac{x_{ij} - x_{ij}^{cr}}{x_{ij}^{t} - x_{ij}^{cr}}\right\}\right\} \quad (1)$$

where z_{ij} is the normalised value of the i-th indicator of the j-th component; x_{ij} is the actual value; x_{ij}^{cr}, x_{ij}^{t} are the critical and target values. Formula (1) is suitable for both stimulants and destimulants, since for the latter $x^{cr} > x^{t}$ and z_{ij} decreases as the indicator grows, and the security level of the k-th component is defined as the mean of the normalised values of its n_k indicators:

$$S_k = \frac{1}{n_k}\sum_{i=1}^{n_k} z_{ik} \quad (2)$$

The main novelty of the approach is the adjustment of component levels for the cascading spread of threats, for which we denote by $d_{lk} \in [0; 1]$ the threat transmission coefficient, i.e. the share of the "security deficit" $(1 - S_l)$ of component l that passes to component k. The adjusted security level of a component is then:

$$S_k^{*} = S_k \cdot \left(1 - \sum_{l \neq k} d_{lk}\left(1 - S_l\right)\right) \quad (3)$$

We set the coefficients by expert judgement in view of the asymmetry described above, and the non-zero ones are $d_{CO} = 0.20$; $d_{CF} = 0.15$; $d_{CI} = 0.25$; $d_{OF} = 0.20$; $d_{PF} = 0.15$; $d_{PO} = 0.10$; $d_{IF} = 0.10$; $d_{FO} = 0.05$ (C – cybersecurity, O – operational, F – financial, P – platform, I – information components). The components are aggregated by a weighted geometric rather than arithmetic mean, because high profitability should not "offset", say, the absence of recovery plans, so the actual and cascade-adjusted integral indices take the form:

$$I_{act} = \prod_{k=1}^{5} S_k^{w_k} \quad (4)$$

$$I_{adj} = \prod_{k=1}^{5} \left(S_k^{*}\right)^{w_k} \quad (5)$$

where w_k is the weight of the k-th component. We propose to call the difference between them the *cascade vulnerability index*, which shows what share of its security level the enterprise may lose because its components are interlinked:

$$\Delta = I_{act} - I_{adj} \quad (6)$$

The weights were determined by the analytic hierarchy process [17]: the financial component, in which the consequences of all other threats accumulate, was given a moderate preference (2) over the operational and cybersecurity components and a stronger one (3) over the platform and information components, while the operational and cybersecurity components were considered equally important and moderately more important (2) than the last two. As a result, the weights $w_F = 0.369$; $w_O = w_C = 0.206$; $w_P = w_I = 0.109$ were obtained with a consistency ratio CR = 0.003, well below the acceptable 0.1, and we propose interpreting the integral index on the following scale: [0.75; 1] – high level of economic security; [0.60; 0.75) – sufficient; [0.45; 0.60) – unstable; [0.30; 0.45) – low; [0; 0.30) – critical.

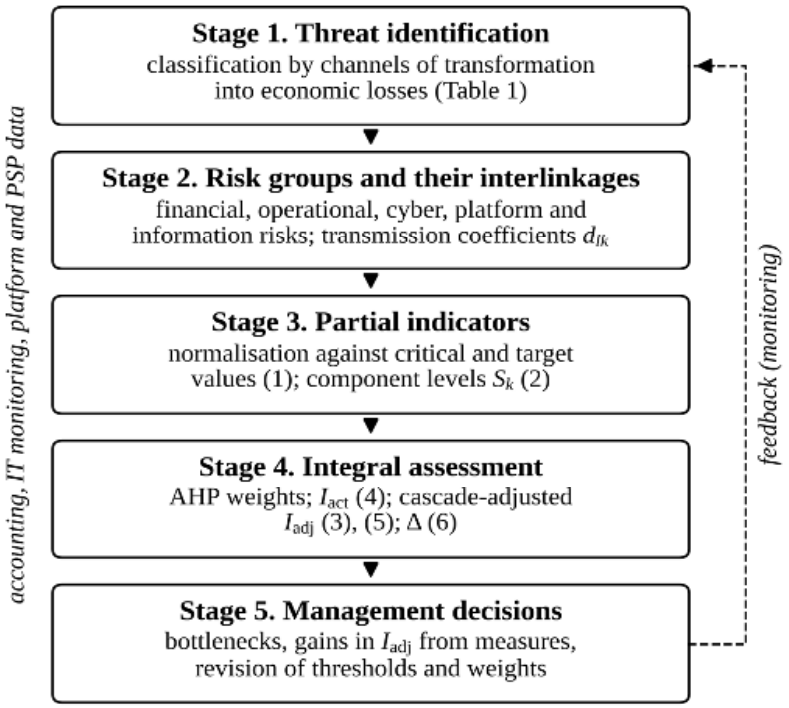


Figure 1. Stages of the methodological approach to the comprehensive assessment of the economic security of a digital enterprise

Source: developed by the authors

The method was tested on a conditional enterprise "A", an online retailer of household electronics with annual revenue of UAH 180 million and a staff of 125, which earns almost half of its revenue (48%) through a single marketplace, 30% through its own website, 12% through social commerce and 10% from B2B sales (Herfindahl–Hirschman index of 3,448 points), while 74% of its cashless receipts pass through a single payment service provider. The stress scenario reproduces the chain described above (68 hours of downtime, a leak of the customer database, payment provider limits), under which direct losses reach 1.45% of revenue (about UAH 2.6 million) and the EBITDA margin falls from 8.4% to 5.6%, whereas structural indicators cannot change within a few days (indicator values are given in Table 3 and the results in Table 4).

Under normal conditions, the additive (0.606) and actual (0.605) indices suggest that the enterprise's security level is sufficient, albeit only just, but the adjusted index I_{adj} = 0.526 lowers this assessment to the unstable level, and the index Δ = 0.079 means that about 13% of the "formal" security is in fact conditional. The stress scenario confirms this conclusion, as the actual index falls to 0.337 and the adjusted one to 0.272, i.e. to the low and critical levels respectively. Notably, it is not the cybersecurity component, where the threat first materialised, that suffers most (0.647 → 0.515), but the operational (0.638 → 0.226) and financial (0.590 → 0.260) components, which, in our view, once again shows that digital threats are first and foremost an economic problem, all the more so since even in the baseline scenario the financial component turns out to be the weakest once cascading effects are taken into account (S_F^* = 0.451). The impact of management measures, which constitute the final stage of the assessment, is shown in Table 5.

Table 4

Component levels and integral indices of economic security of conditional enterprise "A"

Component	Baseline: S_k	Baseline: S_k^*	Stress: S_k	Stress: S_k^*
Financial (F)	0.590	0.451	0.260	0.169
Operational (O)	0.638	0.550	0.226	0.186
Cybersecurity (C)	0.647	0.647	0.515	0.515
Platform (P)	0.538	0.538	0.538	0.538
Information (I)	0.592	0.540	0.481	0.423
Integral indices				
Additive (for comparison)	0.606		0.360	
Actual I_{act} / adjusted I_{adj}	0.605	0.526	0.337	0.272
Cascade vulnerability index Δ		0.079		0.065

Source: calculated by the authors on model data

Table 5

Impact of management measures on the integral economic security index of the conditional enterprise

Measure	Change in indicators	I_{act}	I_{adj}	ΔI_{adj}
Baseline	–	0.605	0.526	–
M1. Connecting a backup payment provider and a backup sales channel	P3: 74 → 45%; P4: 6 → 2 days	0.628	0.558	+0.032
M2. Developing and testing business continuity and disaster recovery plans (BCP/DRP)	O3: 55 → 85%; O2: 0.8 → 0.6	0.645	0.574	+0.047
M3. Cyber insurance and a dedicated liquidity reserve	F3: 0.90 → 1.30	0.641	0.558	+0.032
M4. Vulnerability management process and 24/7 monitoring	C2: 72 → 90%; C3: 9 → 4 days	0.631	0.560	+0.034
M5. Developing the company's own web sales channel	P1: 48 → 35%; P2: 3,448 → 3,150	0.616	0.540	+0.014
Package of measures M1–M5		0.749	0.700	+0.173

Source: calculated by the authors on model data

The adjusted index increases most as a result of business continuity and recovery plans (+0.047), which is explained by the fact that the operational component is a kind of "hub" that receives threats from the cybersecurity and platform components and passes them on to the financial one, while vulnerability management, cyber insurance and a backup payment provider have a similar effect (+0.032…+0.034). Taken together, the measures raise I_{adj} to 0.700, i.e. to a sufficient level, and the cascade vulnerability index falls to 0.049. The method can also be used for budgeting: if the probability of the stress scenario is estimated at 20% per year and the total losses from it at about UAH 5 million, then, according to the Gordon–Loeb model, investing more than UAH 0.37 million per year in protection against this threat is not economically justified [14].

Conclusions. We have proposed classifying threats to the economic security of a digital enterprise by the channels through which they turn into economic losses (revenue generation, payment flows, assets, costs and liabilities, market position), since this approach links threats directly to accounting indicators.

The system of 18 indicators developed in the study covers five components and contains critical and target values; it includes, in particular, the digital loss coverage ratio, the ratio of recovery time to maximum tolerable downtime, and indicators of platform and payment dependence.

The methodological approach takes into account the cascading spread of threats between components, and a corresponding index is proposed to measure latent vulnerability. Testing showed that the additive assessment overstates the level of economic security, that the operational and financial components suffer the greatest losses during a cyber incident, and that business continuity measures are the most effective way to raise the level of security.

The threshold values and threat transmission coefficients are still based on expert judgement, and the method has so far been tested only on a conditional enterprise, so we see their calibration on data from real enterprises as the next step.

References:

1. Yermolenko, O. A., & Nasrullaiev, R. S. (2025). Pryntsypy zabezpechennia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Principles of ensuring the economic security system of enterprises in the context of digitalization]. *Problemy ekonomiky*, *1*(63), 158–164. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-158-164 (in Ukrainian)

2. Serhieieva, D. O., & Nahorna, I. I. (2025). Osoblyvosti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Features of ensuring the economic security of an enterprise in the context of digital transformation]. *Efektyvna ekonomika*, (11). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.124 (in Ukrainian)

3. Sytnyk, I. P., Shved, T. V., & Bosenko, O. S. (2025). Horyzonty rozvytku elektronnoi komertsii u hlobalnykh trendakh ta ukrainskykh realiiakh [Horizons of e-commerce development in global trends and Ukrainian realities]. *Efektyvna ekonomika*, (12). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.26 (in Ukrainian)

4. Stoliarenko, O. M., & Tiutchenko, S. M. (2025). Napriamy pidvyshchennia tsyfrovoi bezpeky yak krytychnoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky [Directions for enhancing digital security as a critical component of economic security]. *Efektyvna ekonomika*, (7). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.5 (in Ukrainian)

5. Khalina, O. V., & Shmahalo, V. I. (2025). Stratehiia rozvytku ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv v umovakh tsyfrovykh transformatsii [Strategy for developing the economic security of enterprises in the context of digital transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138 (in Ukrainian)

6. Khandusenko, N. (2026, January 8). U 2025 rotsi kilkist vorozhykh kiberatak zrosla na 37%: koho atakuiut naichastishe [In 2025, the number of hostile cyberattacks grew by 37%: who is attacked most often]. *DEV.UA*. https://dev.ua/news/u-2025-rotsi-kilkist-kiberatak-zrosla-na-37-1767858414 (in Ukrainian)

7. National Bank of Ukraine. (2026). *Shakhraistvo z platizhnymy kartkamy u 2025 rotsi: kilkist vypadkiv znyzylasia, suma zbytkiv – zrosla* [Payment card fraud in 2025: the number of cases decreased, while losses increased]. https://bank.gov.ua/ua/news/all/shahraystvo-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-kilkist-vipadkiv-znizilasya-suma-zbitkiv--zrosla (in Ukrainian)

8. Aldasoro, I., Gambacorta, L., Giudici, P., & Leach, T. (2022). The drivers of cyber risk. *Journal of Financial Stability*, *60*, 100989. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfs.2022.100989

9. Allianz Commercial. (2026, January 14). *Allianz Risk Barometer 2026*. https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2026.html

10. Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent entrepreneurs: Power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy. *Academy of Management Perspectives*, *35*(4), 584–605. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2019.0103

11. Eling, M., McShane, M., & Nguyen, T. (2021). Cyber risk management: History and future research directions. *Risk Management and Insurance Review*, *24*(1), 93–125. DOI: https://doi.org/10.1111/rmir.12169

12. Sytnyk, I., Pugachov, M., Pugachov, V., Kudrenko, N., Dovgaliuk, V., & Sytnyk, B. (2023). Features functioning of the payment system of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, *1*(48), 42–63. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3962

13. Florackis, C., Louca, C., Michaely, R., & Weber, M. (2023). Cybersecurity risk. *The Review of Financial Studies*, *36*(1), 351–407. DOI: https://doi.org/10.1093/rfs/hhac024

14. Gordon, L. A., & Loeb, M. P. (2002). The economics of information security investment. *ACM Transactions on Information and System Security*, *5*(4), 438–457. DOI: https://doi.org/10.1145/581271.581274

15. IBM. (2025). *2025 Cost of a Data Breach Report: Navigating the AI rush without sidelining security*. https://www.ibm.com/think/x-force/2025-cost-of-a-data-breach-navigating-ai

16. Kamiya, S., Kang, J.-K., Kim, J., Milidonis, A., & Stulz, R. M. (2021). Risk management, firm reputation, and the impact of successful cyberattacks on target firms. *Journal of Financial Economics*, *139*(3), 719–749. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.05.019

17. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, *1*(1), 83–98. DOI: https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590

18. Sytnyk, I. P., Bosenko, O. S., & Shved, T. V. (2026). Artificial intelligence as a technological basis for modern business models in entrepreneurship and trade in the context of economic digitalization and business competitiveness for risk assessment and decision-making. *Biznes Inform*, (5), 140–148. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-140-148

19. Sytnyk, I., Bosenko, O., & Shved, T. (2026). Intellectual technologies and big data analysis as anti-crisis consulting tools for decision-making in digital business. *Ekonomika ta suspilstvo*, (83). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-24

Бібліографічний список:

1. Єрмоленко О. А., Насруллаєв Р. С. Принципи забезпечення системи економічної безпеки підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2025. № 1 (63). С. 158–164. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-158-164

2. Сергеєва Д. О., Нагорна І. І. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.124

3. Ситник І. П., Швед Т. В., Босенко О. С. Горизонти розвитку електронної комерції у глобальних трендах та українських реаліях. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.26

4. Столяренко О. М., Тютченко С. М. Напрями підвищення цифрової безпеки як критичної складової економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.5

5. Халіна О. В., Шмагало В. І. Стратегія розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138

6. Хандусенко Н. У 2025 році кількість ворожих кібератак зросла на 37%: кого атакують найчастіше. *DEV.UA*. 08.01.2026. URL: https://dev.ua/news/u-2025-rotsi-kilkist-kiberatak-zrosla-na-37-1767858414

7. Шахрайство з платіжними картками у 2025 році: кількість випадків знизилася, сума збитків – зросла / Національний банк України. 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/shahraystvo-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-kilkist-vipadkiv-znizilasya-suma-zbitkiv--zrosla

8. Aldasoro I., Gambacorta L., Giudici P., Leach T. The drivers of cyber risk. *Journal of Financial Stability*. 2022. Vol. 60. Article 100989. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfs.2022.100989

9. Allianz Risk Barometer 2026 / Allianz Commercial. 14.01.2026. URL: https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2026.html

10. Cutolo D., Kenney M. Platform-dependent entrepreneurs: power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy. *Academy of Management Perspectives*. 2021. Vol. 35, No. 4. P. 584–605. DOI: https://doi.org/10.5465/amp.2019.0103

11. Eling M., McShane M., Nguyen T. Cyber risk management: history and future research directions. *Risk Management and Insurance Review*. 2021. Vol. 24, No. 1. P. 93–125. DOI: https://doi.org/10.1111/rmir.12169

12. Features functioning of the payment system of Ukraine / I. Sytnyk et al. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1, No. 48. P. 42–63. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3962

13. Florackis C., Louca C., Michaely R., Weber M. Cybersecurity risk. *The Review of Financial Studies*. 2023. Vol. 36, No. 1. P. 351–407. DOI: https://doi.org/10.1093/rfs/hhac024

14. Gordon L. A., Loeb M. P. The economics of information security investment. *ACM Transactions on Information and System Security*. 2002. Vol. 5, No. 4. P. 438–457. DOI: https://doi.org/10.1145/581271.581274

15. IBM. 2025 Cost of a Data Breach Report: navigating the AI rush without sidelining security. 2025. URL: https://www.ibm.com/think/x-force/2025-cost-of-a-data-breach-navigating-ai

16. Risk management, firm reputation, and the impact of successful cyberattacks on target firms / S. Kamiya et al. *Journal of Financial Economics*. 2021. Vol. 139, No. 3. P. 719–749. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.05.019

17. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83–98. DOI: https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590

18. Sytnyk I. P., Bosenko O. S., Shved T. V. Artificial intelligence as a technological basis for modern business models in entrepreneurship and trade in the context of economic digitalization and business competitiveness for risk assessment and decision-making. *Бізнес Інформ*. 2026. № 5. С. 140–148. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-140-148

19. Sytnyk I., Bosenko O., Shved T. Intellectual technologies and big data analysis as anti-crisis consulting tools for decision-making in digital business. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-24

Дата надходження статті: 29.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026

НОТАТКИ

Наукове видання

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 15, 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: *Войтюк Ю.Г.*

Дата розміщення онлайн – 19.11.2026 р.
Дата друку – 20.11.2026 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 29,76.
Наклад 100 прим. Замов. № 1026/911.

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.