ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 14, 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 24.09.2026 р. № 4)

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; 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: www. https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy

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

ЗМІСТ

Ангел Є.Є., Бураковський І.В.
СПОЖИВЧИЙ ПОПИТ НА КУЛЬТУРНІ ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ:
АНАЛІЗ ВИТРАТ ДОМОГОСПОДАРСТВ **10**

Антипович В.О.
ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ МІГРАЦІЙНИХ НАМІРІВ:
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ТА МЕЖІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ **17**

Бербер А.І.
РОЗВИТОК РИНКУ ЗООТОВАРІВ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 2019–2026 РОКІВ **24**

Благодушко А.В.
МЕТОДИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ МОДЕЛІ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНТРОЛЬОВАНИХ ОПЕРАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПРИНЦИПУ
«ВИТЯГНУТОЇ РУКИ» **30**

Бобровник В.М.
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ МАРКЕТИНГУ
В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ВОРОНКИ ПРОДАЖІВ **38**

Бондар Є.Я.
ІНТЕГРАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ МЕТОДОМ СТАТИСТИЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ **46**

Бур'янов В.О.
ВИБІР ЮРИСДИКЦІЇ SPV ДЛЯ ТРАНСКОРДОННОЇ СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ **54**

Вакуленко В.Л., Горго І.О., Лю Ю.
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ **61**

Головачко В.М., Максименко Д.В., Ліба Н.С.
РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ В ПРОЦЕСІ ЦІНОУТВОРЕННЯ:
ВЗАЄМОДІЯ З ОБЛІКОМ СОБІВАРТОСТІ **67**

Гурочкіна В.В.
ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ
У ВИМІРІ СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ **75**

Дубина Н.О.
РІВЕНЬ ЗГУРТОВАНОСТІ СУСПІЛЬСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ **84**

Калач Г.М.
АЛГОРИТМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГІГ-ЕКОНОМІЦІ **90**

Кладієв В.М.
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ
ПРО ПОЗИКОВИЙ І ТИМЧАСОВО ЗАЛУЧЕНИЙ СУСПІЛЬНИЙ КАПІТАЛ
НА ПАСИВНИХ РАХУНКАХ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ **95**

Ковальов М.Ю.
ПОТЕНЦІАЛ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО СВІТОВОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ **105**

Колісник О.П.
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА **110**

Красвський В.М., Савченко А.М., Кітченко М.І.
ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ
НА ОСНОВІ ДАНИХ ПАСИВНИХ РАХУНКІВ..... **117**

Крисоватий А.І., Ткачик Ф.П.
КРИПТОФІНАНСИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ:
ЄВРОПЕЙСЬКО-ТРАНСАТЛАНТИЧНІ ЦИФРОВІ ТРЕНДИ
ТА РИЗИКИ ЦІНОВОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ..... **126**

Макулович І.В., Матійчик А.В.
ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ ТА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ
У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ:
МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД..... **136**

Мельник Л.Ю., Кучеренко Т.Є.
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:
ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ..... **143**

Мосора Л.С.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАКТУВАННЯ КАТЕГОРІЇ
«МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА» У СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ..... **151**

Новак У.П., Клим Н.М., Грицак О.С.
ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАКЛАДАХ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ:
ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ЦИФРОВОГО ОБЛІКОВОГО СЕРЕДОВИЩА..... **157**

Онишко О.В.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАТЕРНІВ РИНКОВОЇ ПОВЕДІНКИ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... **165**

Панасенко Г.О.
АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ БАНКАХ
ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОМУ ВІДМИВАННЮ ГРОШЕЙ..... **172**

Плаксенко М.Л.
ДОСВІД ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ (1990–2025 РОКИ)..... **179**

Ратніков Д.Г., Шилюк П.П., Петренко О.В.
ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛАТЕНТНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ДИСБАЛАНСІВ ПІДПРИЄМСТВ У МУЛЬТИПРОЄКТНОМУ
СЕРЕДОВИЩІ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ..... **185**

Савіна С.С., Семашко К.А.
АНСАМБЛІ МОДЕЛЕЙ У ЗАДАЧАХ ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ
ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ..... **192**

Середа Н.М.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ЯК ЧИННИК
АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ..... **199**

Хом'як М.С.
МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ
МОДЕРНІЗАЦІЇ ВІДТВОРЮВАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ..... **206**

Чепурна О.Є., Куклінова Т.В., Баландіна Н.М.
ПРИКЛАДНА МАТЕМАТИКА, СТАТИСТИКА ТА ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ДАНИХ
В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ
ЗАСОБАМИ BUSINESS INTELLIGENCE..... **218**

Шаталова Л.С.
УБСИДІЮВАННЯ РОБОТОДАВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ
НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ..... **226**

Штець Т.Ф., Цалко Т.Р., Кирилко Н.М.
ІНТЕГРОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ
ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ..... **232**

Юр'єва П.Б., Неборачко М.Е.
ЗОВНІШНЯ ЦІНОВА КОН'ЮНКТУРА ТА ЕКОНОМІЧНА ДИНАМІКА УКРАЇНИ
В УМОВАХ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ..... **239**

Яременко О.І., Вітюк О.О.
ЦИФРОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ УКРАЇНИ: КОНСТИТУЦІЙНО–ПРАВОВІ
ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ..... **244**

Ясенецький В.С.
ПРАКТИКИ ФІНАНСУВАННЯ ДВОЄДИНОГО ПЕРЕХОДУ
НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В ЄС ТА КРАЇНАХ ОЕСР..... **250**

CONTENTS

Yevhen Anhel, Igor Burakovsky
CONSUMER DEMAND FOR CULTURAL GOODS AND SERVICES IN UKRAINE:
AN ANALYSIS OF HOUSEHOLD EXPENDITURE..... **10**

Vladyslav Antypovych
INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF MIGRATION INTENTIONS:
SYSTEMATIZATION OF APPROACHES AND THE LIMITS
OF THEIR APPLICATION..... **17**

Anastasiya Berber
DEVELOPMENT OF THE PET CARE MARKET IN UKRAINE
UNDER THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION IN 2019–2026..... **24**

Andrii Blahodushko
METHODOLOGICAL ASSESSMENT OF THE ACCOUNTING SUPPORT MODEL
FOR CONTROLLED TRANSACTIONS IN THE CONTEXT
OF THE ARM'S LENGTH PRINCIPLE..... **30**

Valentyna Bobrovnyk
SYSTEMATIZATION OF THE CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS
OF MARKETING IN THE CONTEXT OF SALES FUNNEL FORMATION..... **38**

Yevhen Bondar
INTEGRAL ASSESSMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS
UNDER UNCERTAINTY USING THE METHOD OF STATISTICAL TRIALS..... **46**

Valentyn Burianov
CHOOSING AN SPV JURISDICTION FOR CROSS-BORDER SECURITISATION..... **54**

Vitalii Vakulenko, Iryna Gorgo, Liu Yuntao
AN ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT
OF THE CIRCULAR ECONOMY..... **61**

Vasyl Holovachko, Diana Maksymenko, Nataliya Liba
THE ROLE OF MARKETING ANALYSIS IN THE PRICING PROCESS:
INTEGRATION WITH COST ACCOUNTING..... **67**

Viktoriia Hurochkina
TAX POLICY FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY IN THE CONTEXT
OF STRUCTURAL ECONOMIC MODERNIZATION..... **75**

Nazariy Dubyna
THE LEVEL OF SOCIETY COHESION AS A FACTOR IN ENSURING THE SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS. ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE..... **84**

Hanna Kalach
ALGORITHMIC MANAGEMENT
OF SMALL ENTERPRISES IN THE GIG ECONOMY..... **90**

Volodymyr Kladiiev
ORGANIZATION AND METHODOLOGY FOR FORMING INFORMATION
ON BORROWED AND TEMPORARILY ATTRACTED SOCIAL CAPITAL
IN THE PASSIVE ACCOUNTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES..... **95**

Mykhailo Kovalov
POTENTIAL FOR UKRAINE'S INTEGRATION
INTO THE GLOBALIT SERVICES MARKET..... **105**

Olena Kolisnyk
CONTEMPORARY CHALLENGES AND DEVELOPMENT DIRECTIONS
OF ACCOUNTING FOR SMALL BUSINESS ENTITIES..... **110**

Volodymyr Kraevskyi, Alla Savchenko, Maryna Kitchenko
ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT
FOR MANAGING INVESTMENT PROJECT FINANCING BASED
ON PASSIVE ACCOUNT DATA..... **117**

Andriy Krysovatyy, Fedir Tkachyk
CRYPTO FINANCE IN THE PUBLIC SECTOR: EUROPEAN
AND TRANSATLANTIC DIGITAL TRENDS AND PRICE VOLATILITY RISKS..... **126**

Ivan Makulovych, Andrii Matiichyk
POLITICAL COMMUNICATION AND MARKETING STRATEGIES
IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM:
AN INTERDISCIPLINARY APPROACH..... **136**

Liudmyla Melnyk, Tamara Kucherenko
THE METHODOLOGICAL ASPECTS OF ACCOUNTING
FOR ADVOCACY ACTIVITY: THEORY, PRACTICE
AND PROSPECTS FOR IMPROVEMENT..... **143**

Larysa Mosora
CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR INTERPRETING THE CATEGORY
OF «MIGRATION POLICY» IN CONTEMPORARY SCIENTIFIC RESEARCH..... **151**

Ulyana Novak, Nadiia Klym, Oksana Hrytsak
ORGANIZATION OF ACCOUNTING IN RESTAURANT ENTERPRISES
UNDER DIGITAL TRANSFORMATION: AN INTEGRATED MODEL
OF THE DIGITAL ACCOUNTING ENVIRONMENT..... **157**

Oleh Onyshko
TRANSFORMATION OF MARKET BEHAVIOUR PATTERNS **165**

Ganna Panasenko
ADAPTIVE MANAGEMENT IN MODERN BANKS
TO PREVENT CROSS-BORDER MONEY LAUNDERING..... **172**

Mariia Plaksenko
EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION
IN THE VISEGRAD GROUP COUNTRIES (1990–2025)..... **179**

Dmytro Ratnikov, Petro Shyliuk, Oleksandr Petrenko
IDENTIFICATION AND ASSESSMENT OF LATENT ECONOMIC IMBALANCES
OF ENTERPRISES IN THE MULTI-PROJECT ENVIRONMENT
OF CONSTRUCTION DEVELOPMENT..... **185**

Svitlana Savina, Kateryna Semashko
MODEL ENSEMBLES IN DECISION JUSTIFICATION TASKS
FOR IT PROJECT MANAGEMENT..... **192**

Nataliia Sereda
THE TRANSFORMATION OF CONSUMER BEHAVIOR
AS A FACTOR IN BUSINESS ADAPTATION TO CONDITIONS
OF ECONOMIC INSTABILITY..... **199**

Myroslav Khomyak
MECHANISM FOR IMPLEMENTING REGIONAL FINANCIAL POLICY
FOR THE MODERNISATION OF REPRODUCTION PROCESSES..... **206**

Olena Chepurna, Tetiana Kuklinova, Natalia Balandina
APPLIED MATHEMATICS, STATISTICS AND DATA VISUALIZATION IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF FINANCIAL INSTITUTIONS BY MEANS OF BUSINESS INTELLIGENCE..... **218**

Liudmyla Shatalova
EMPLOYER INSPECTION AS AN TOOL OF ACTIVE POLICY ON THE LABOR MARKET OF UKRAINE..... **226**

Tetiana Shtets, Tetiana Tsalko, Natalia Kyrylko
INTEGRATED BUDGETING AND CASH FLOW FORECASTING OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE SYSTEM OF ENSURING FINANCIAL RESILIENCE..... **232**

Polina Yurieva, Mykola Neborachko
EXTERNAL PRICE SITUATION AND ECONOMIC DYNAMICS OF UKRAINE UNDER TRADE CONFLICTS..... **239**

Oleksandr Yaremenko, Oleksandr Vitiuk
UKRAINE'S DIGITAL SOVEREIGNTY: CONSTITUTIONAL, LEGAL, AND ADMINISTRATIVE ASPECTS OF PROTECTING CRITICAL INFORMATION INFRASTRUCTURE..... **244**

Volodymyr Yasenetskyi
FINANCING PRACTICES FOR THE TWIN TRANSITION AT THE SUBNATIONAL LEVEL IN THE EU AND OECD COUNTRIES..... **250**

УДК 338.46:008:330.567.2(477)
JEL: Z11, D12, Z18
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-1

Ангел Є.Є.
аспірант,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-8719-1449
Yevhen Anhel
National University of Kyiv-Mohyla academy

Бураковський І.В.
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7560-3784
Igor Burakovsky
National University of Kyiv-Mohyla academy

СПОЖИВЧИЙ ПОПИТ НА КУЛЬТУРНІ ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ВИТРАТ ДОМОГОСПОДАРСТВ

CONSUMER DEMAND FOR CULTURAL GOODS AND SERVICES IN UKRAINE: AN ANALYSIS OF HOUSEHOLD EXPENDITURE

Анотація. *У статті досліджено споживчий попит на культурні товари та послуги в Україні на основі аналізу витрат домогосподарств. Проаналізовано динаміку частки витрат на відпочинок і культуру у 2002–2021 роках, їх місце у загальній структурі витрат домогосподарств та регіональні відмінності. Проведено порівняння відповідних показників України та країн Європейського Союзу. Встановлено, що частка витрат на відпочинок і культуру в Україні залишається відносно низькою, а її скорочення переважно припадало на кризові періоди. Визначено суттєвий розрив між показниками України та країн Європейського Союзу. Розглянуто фінансові обмеження культурного споживання під час воєнного стану та місце витрат на культуру у соціальних стандартах. Обґрунтовано значення платоспроможного попиту як економічної передумови розвитку сектору культури та креативних індустрій.*

Ключові слова: *культура та креативні індустрії; економіка культури; економічна роль культури; культурні товари та послуги; споживчий попит; витрати домогосподарств; повоєнне відновлення.*

Abstract. Introduction. *Effective demand for cultural goods and services is an important economic condition for the development of the cultural and creative industries. In Ukraine, this issue is especially relevant because economic crises and the full-scale war have weakened household purchasing power, while household expenditure on culture remains insufficiently studied as a separate indicator of effective demand.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to analyse household expenditure on cultural goods and services in Ukraine and identify the features of effective demand as a factor in the development of the cultural and creative industries.* ***Methods.*** *The study applies statistical, comparative, structural and dynamic analysis, and generalisation methods. Data from the State Statistics Service of Ukraine were used to analyse expenditure on recreation and culture in 2002–2021, its place in the household expenditure structure, and regional differences in 2021. Comparative analysis with European Union countries was based on Household Budget Survey data. Survey evidence from the period of martial law and Ukrainian social standards related to cultural needs were also analysed.* ***Results.*** *The results show that the share of household expenditure on recreation and culture in Ukraine remained relatively low and did not demonstrate a stable upward trend. The most noticeable decreases occurred during crisis periods. Substantial regional differences were identified in 2021, while comparison with European Union countries revealed a considerable gap in the share of expenditure on recreation and culture. Survey data during martial law also indicates that limited financial resources constrain cultural consumption. Cultural needs also occupy a relatively small place in the structure of social standards.* ***Conclusion.*** *Limited household financial capacity constrains cultural consumption and the economic potential of the cultural and creative industries. These demand-side constraints should be considered in cultural and socio-economic policy and post-war recovery planning.*

Keywords: *cultural and creative industries; cultural economics; economic role of culture; cultural goods and services; consumer demand; household expenditure; post-war recovery.*

Постановка проблеми. Функціонування сектора культури та креативних індустрій значною мірою залежить від сформованого в суспільстві попиту на культурні товари та послуги. З одного боку, окремі види діяльності в секторі, зокрема перформативне мистецтво та музейна справа, де переважає державна та комунальна форма власності, традиційно забезпечуються бюджетним фінансуванням, що дозволяє частково компенсувати брак попиту та недостатній рівень доходів населення для активного споживання культурних послуг. З іншого боку, для розвитку сектору та реалізації його економічного потенціалу необхідною є наявність платоспроможного попиту з боку населення країни. Тому витрати домогосподарств можна розглядати як один з показників такого попиту на продукцію сектора культури та креативних індустрій. Однак

© Ангел Є.Є., Бураковський І.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

повномасштабна війна негативно вплинула на доходи та споживчі можливості населення, що безпосередньо відображається на попиті на культурні товари та послуги.

Закон України «Про культуру» визначає, що економічна (фінансова) доступність якісних культурних послуг є одним з пріоритетів державної політики [11]. Суто в економічному плані це питання можна розглядати як в контексті вартості послуг, так і рівня доходів і витрат населення. Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року, схвалена у березні 2025 року, включає падіння купівельної спроможності домогосподарств до переліку негативних наслідків війни для креативних індустрій разом зі згортанням економічної діяльності, падінням виробництва продукції самого сектору та спроможності для експорту [13]. Частка населення, що визначає рівень доступності закладів культури, є одним з індикаторів виконання стратегічного документу. Однак Стратегія та Операційний план заходів з її реалізації на 2025–2027 роки не містять переліку прямих заходів для подолання проблеми низького споживання культурних товарів і послуг в контексті погіршення добробуту населення під час війни. Окремі заходи орієнтовані на стимулювання пропозиції культурного продукту, зокрема Операційна ціль 3 «Стимулювання створення якісного культурного продукту та креативного продукту, формування запиту на нього». Тому важливо звернути дослідницьку увагу на питання споживчої поведінки домогосподарств через аналіз витрат на культуру, оскільки платоспроможний попит є важливою передумовою для реалізації потенціалу сектору в процесі повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання попиту на культурні товари та послуги посідає важливе місце в дослідженнях, присвячених економіці культури. Праці Тросбі Д. [25], Тауса Р. [26] та Сімена Б. [24] формують теоретичне підґрунтя для аналізу попиту на культурні товари та послуги. Культурне споживання є результатом дії як специфічних культурних факторів (освіти, попереднього культурного досвіду, особистих смаків), так і традиційних економічних – доходів населення та цін. Таким чином, витрати домогосподарств на культуру визначаються не лише їхніми бюджетними обмеженнями, а й ширшим комплексом соціально-економічних характеристик.

Частина міжнародних емпіричних досліджень зосереджена саме на аналізі доходів населення як детермінанті культурного попиту. Дініз С. та Машаду А. встановили зв'язок культурних витрат із доходами та освітою споживачів [20]. Янг і Ванг підтвердили залежність споживання культурної продукції від рівня доходів в Китаї [27]. Дослідження Баеса Монтенегро А., Мораги Карденаса М. та Колтера Маріно К. для Чилі також підтвердило наявність позитивного зв'язку доходу з культурними витратами, і водночас показало, що його вплив сильніший серед домогосподарств з низьким рівнем витрат [19].

Зважаючи на виклики сектора культури та креативних індустрій під час війни, важливим є міжнародний досвід досліджень споживання культурної продукції в умовах криз та змін економічної кон'юнктури. Гардеасабаль Х. і Поло-Муро Е. на прикладі Іспанії встановили, що безробіття супроводжується скороченням доходів і культурних витрат домогосподарств, причому останні є чутливими до змін доходу [22]. Чутливість культурних витрат до зміни економічних умов простежується і на макрорівні. Кацуура М., досліджуючи зв'язок між культурними витратами домогосподарств та економічним циклом, показує їх залежність від змін загальної економічної кон'юнктури [23].

В українській науковій літературі витрати на культуру значно рідше є предметом економічного аналізу, причому вони переважно розглядаються як складова частина загальних споживчих витрат домогосподарств. Наприклад, Кізима Т. [4], Ліпич Л. та Мостенець С. [7] аналізують частку витрат на «відпочинок і культуру» та звертають увагу на відмінності між міськими й сільськими домогосподарствами. Кудінова А. і Верба Д. досліджували зміну структури споживчих витрат залежно від реальних доходів населення [5]. Також проводилися міжнародні порівняння структури витрат українських домогосподарств, зокрема в роботах Лойка Д. щодо України та Чехії [8], Сидорової А., Буркіної Н. і Фурман Т. щодо України та Польщі [15]. Водночас Проскуріна М. визначила витрати домогосподарств як один з факторів впливу на динаміку ролі культурної індустрії у ВВП [14].

В Україні витрати домогосподарств на культуру досі недостатньо досліджені як окремий показник платоспроможного попиту, зокрема в динаміці та у порівнянні з країнами ЄС.

Мета статті. Метою статті є аналіз динаміки та структури витрат домогосподарств України на культурні товари та послуги, їх порівняння з відповідними показниками країн ЄС та визначення особливостей платоспроможного попиту як економічної передумови розвитку сектора культури та креативних індустрій у контексті повоєнного відновлення України.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і статистичних методів. Методи статистичного та структурно-динамічного аналізу застосовано для оцінки динаміки й структури витрат домогосподарств України на культурні товари та послуги. Порівняльний метод використано для зіставлення відповідних показників України та країн ЄС. Методи аналізу та узагальнення застосовано для систематизації результатів дослідження та визначення особливостей платоспроможного попиту на продукцію сектора культури та креативних індустрій. Аналіз нормативних і стратегічних документів використано для визначення місця питань доступності та споживання культурних товарів і послуг у державній політиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Витрати домогосподарств на культурні товари та послуги мають значення як для розвитку культурного сектору, так і для оцінки добробуту населення. З одного боку, вони відображають приватний попит на культурну продукцію та послуги, а отже, впливають на економічну активність у цьому секторі. З іншого боку, можливість домогосподарств витрачати кошти на культуру значною мірою залежить від їхніх доходів і загального матеріального становища.

За даними Держстату, упродовж 2002–2021 рр. частка витрат на відпочинок і культуру в Україні залишалася на низькому рівні [3]. За два десятиліття найвищий показник було зафіксовано в 2006 році – 2,7%. Після цього показник майже не перевищував позначку

2%, при цьому найбільш помітні скорочення припадали на кризові періоди:

• У 2009 році, як результат міжнародної фінансової кризи, показник опустився до 1,8%;

• У 2015 – 2016 роках показник опустився до 1,5% та 1,4% відповідно, що могло бути зумовлено економічною кризою після початку війни в 2014 році;

• У 2020 році витрати на культуру та відпочинок скоротилися до 1,5% – це могло бути результатом зменшення доступності окремих культурних послуг через обмеження роботи закладів культури під час протиепідемічних заходів під час пандемії COVID-19.

Після кожного скорочення витрат на культуру і відпочинок спостерігалося їх відновлення, однак воно було нетривалим через невеликий часовий діапазон між кризовими явищами. Зокрема показник досяг 2,1% у 2013 році, напередодні початку військової агресії росії. Після скорочення 2020 року показник зміг відновитися до 1,7% у 2021 році. Подальші результати недоступні через обмеження щодо оприлюднення статистичних даних під час воєнного стану. Водночас, категорія «Відпочинок і культура» є агрегованою, що не дозволяє здійснювати більш деталізований аналіз витрат та змушує звертатися до соціологічних опитувань при аналізі поширення культурних практик [1, с. 28].

Таким чином, впродовж 2000–2021 років частка витрат домогосподарств на відпочинок і культуру залишалася відносно низькою. Періоди зростання таких витрат були нетривалими, тоді як зниження переважно припадало на кризові періоди. У Стратегії розвитку культури війна та пандемія COVID-19 також вказані серед головних потрясінь, які вплинули на українську культуру в період між 2016 та 2024 роками [13]. Це узгоджується з динамікою витрат домогосподарств на відпочинок і культуру.

Витрати на відпочинок і культуру також важливо розглядати в контексті загальної структури витрат домогосподарств. У 2021 році на продукти харчування та безалкогольні напої припадало 45,9% сукупних витрат середнього домогосподарства. Ще 3,0% становили алкогольні напої та тютюнові вироби, 42,4% – непродовольчі товари та послуги, 8,7% – неспоживчі сукупні витрати. Таким чином, на відпочинок і культуру припадало менше однією двадцятої витрат на непродовольчі товари та послуги. Якщо на витрати на відпочинок і культуру припадало 1,7% сукупного бюджету, то на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива становили 15,2% сукупних витрат, на одяг і взуття – 4,8%, охорону здоров'я – 4,7%, транспорт – 4,5%, зв'язок – 3,4%. Менше ніж на відпочинок та культуру припадало лише на освіту – 1% сукупних витрат [3].

Водночас загальноукраїнський показник не відображає відмінностей у структурі витрат домогосподарств між регіонами. Регіональні дані за 2021 рік свідчать, що частка витрат на відпочинок і культуру суттєво відрізнялася залежно від області [2, с. 193]. У 2021 році найвищий показник витрат був у Сумській області – 3,0% сукупних витрат домогосподарств, у м. Києві – 2,9%. Також більше 2% було у Дніпропетровській та Чернівецькій областях. Водночас найнижчі показники спостерігалися у Київській (0,8%), Житомирській (0,9%) та Тернопільській (1,0%) областях. Такі відмінності можуть свідчити про значну регіональну нерівність у доступі до культурних послуг і рівні добробуту, однак питання потребує додаткових досліджень. Високий результат м. Києва є показовим, адже столиця має вищі доходи населення та вищу концентрацію закладів культури. Водночас результат інших регіонів потребує більш глибокого аналізу даних про культурну інфраструктуру та споживчу поведінку населення.

Для оцінки рівня витрат українських домогосподарств доцільно порівняти його з відповідними показниками країн ЄС. Для міжнародного порівняння доступні результати обстеження бюджетів домогосподарств країн ЄС (Household Budget Survey, HBS), яке координується Євростатом [21]. Показники Євростату

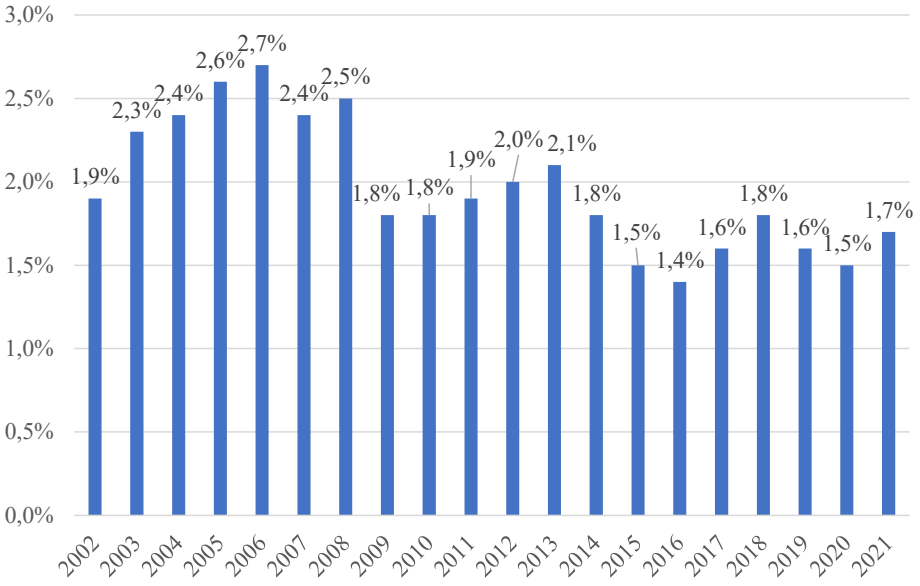


Рис. 1. Показник відношення витрат на відпочинок і культуру до сукупних витрат в середньому на одне домогосподарство (2002 – 2021 роки), %

Джерело: сформовано авторами за даними Держстату України [3]

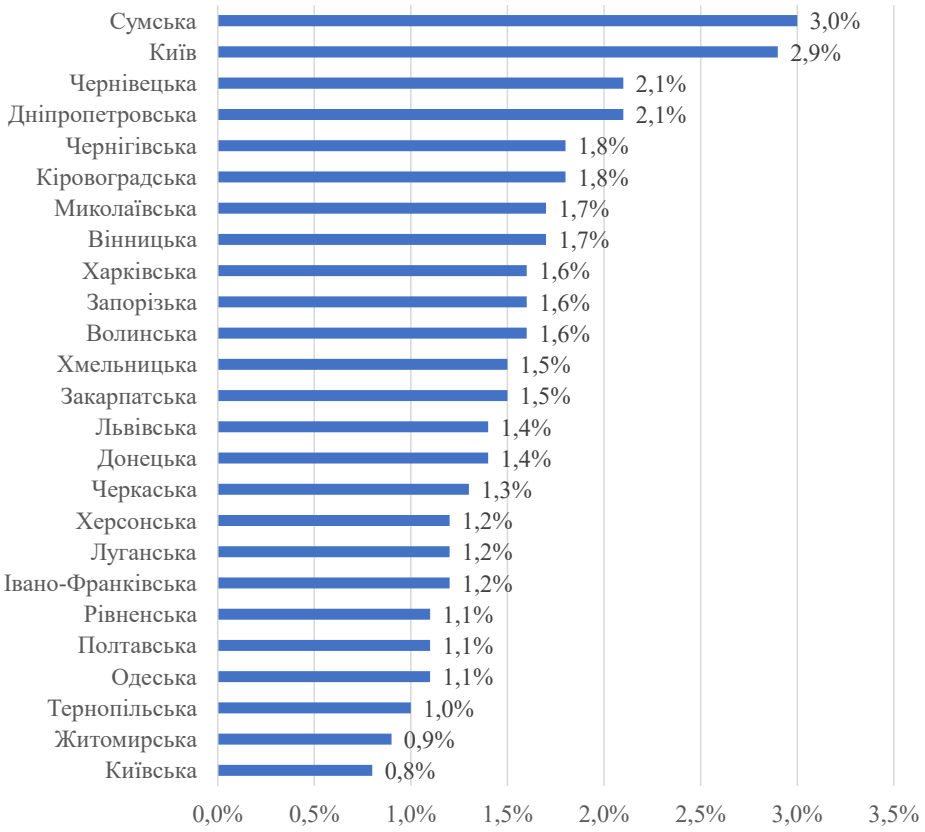


Рис. 2. Показник відношення витрат на відпочинок і культуру до сукупних витрат в середньому на одне домогосподарство за регіонами (2021 рік), %

Джерело: сформовано авторами за результатами Держстату України [2, с. 193]

розраховані як частка у споживчих витратах домогосподарств, тому для забезпечення зіставності використано відповідний показник з даних Держстату. У 2020 році на відпочинок і культуру в Україні припадало близько 1,8% споживчих витрат домогосподарств [2, с. 57]. Для порівняння, середня частка категорії «відпочинок і культура» у споживчих витратах домогосподарств ЄС становила близько 6,7% [21]. Таким чином, європейський середній показник був майже у чотири рази вищим за український.

Значні відмінності також спостерігаються між окремими країнами ЄС. Найнижчі показники серед наведених країн становили 2,8% у Румунії та Греції, однак це все рівно майже вдвічі вище ніж в Україні. У Португалії та Литві вони дорівнювали 3,8%, Словаччині – 4,0%, Угорщині та Італії – 4,1%, Польщі – 5,1%. Водночас найвищі показники в Данії – 9,7%, Німеччині – 10,8% та Австрії – 13,4% [21]. Таки результати можуть узгоджуватися з припущенням, що країни з вищими доходами можуть мати вищий рівень витрат на відпочинок та культуру, однак вивчення цього взаємозв'язку може бути перспективним напрямком для подальших досліджень.

Під час воєнного стану, коли офіційна статистика є обмеженою, важливим джерелом інформації про купівельну спроможність та споживчу поведінку населення є соціологічні опитування та дослідження поведінки споживачів. Наприклад, доступні результати опитувань підтверджують, що фінансові можливості впливають на споживання культурних послуг. Згідно з результатами дослідження Research.ua, 54% опитаних вказали, що частіше б відвідували культурні заходи / події, якби було більше грошей [6].

Актуальні дослідження споживчої поведінки також вказують на суттєві фінансові обмеження для витрат на дозвілля та культуру. За результатами дослідження Deloitte Ukraine «Споживацькі настрої українців у 2025 році», на товари та послуги першої необхідності припадало 84% місячного бюджету респондентів, тоді як на дозвілля – лише 1%. Для порівняння, відповідний показник становив 17% для Німеччини та 16% для Нідерландів. Водночас у бажаній структурі витрат частка дозвілля була б істотно вищою – 12% [17]. Це свідчить про значний розрив між фактичною та бажаними витратами споживачів на дозвілля. Водночас у 2024 році витрати на дозвілля становили 3% поточного бюджету споживачів, що теж є низьким показником [16].

Отримані результати однозначно свідчать, що фінансові можливості домогосподарств є важливим чинником споживання культурних товарів та послуг. Тому важливо звернути увагу на місце таки витрат в соціальних стандартах. Згідно зі Законом України «Про прожитковий мінімум», прожитковий мінімум враховує не лише вартість продуктів харчування та непродовольчих товарів, а й мінімальний набір послуг для задоволення основних соціальних і культурних потреб [12]. Методологія підрахунку прожиткового мінімуму, затверджена Кабінетом Міністрів України, у вартість послуг закладів культури включає [10]:

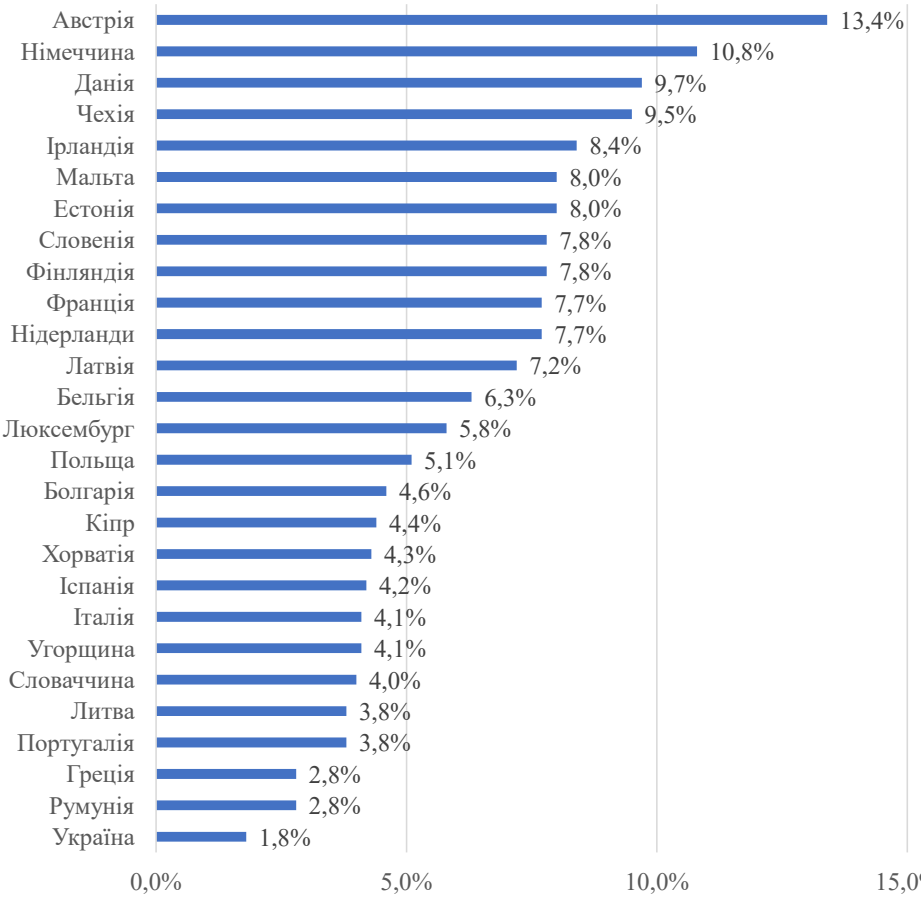


Рис. 3. Частка витрат на культуру та відпочинок в споживчих витратах країн ЄС та України у 2020 році, %

Джерело: сформовано авторами на основі [2, с. 57; 21]

• вартість відвідування закладів культури – середня вартість відвідування закладів культури помножена на кількість (6 відвідувань) і розділена на 12 місяців;

• придбання книг – середня вартість книг помножена на середню кількість (6 штук на одну особу) і розділена на 12 місяців.

Такий підхід свідчить, що витрати на культуру враховуються у соціальних стандартах досить обмежено. Розрахункові суми є незначними та не відповідають ринковим цінам на культурні товари та послуги. Державний бюджет на 2026 рік визначає прожитковий мінімум на одну особу на рівні 3209 грн [9]. Водночас, згідно з даними Мінсоцполітики, у червні 2026 року фактичний прожитковий мінімум становив 9456,93 грн на одну працездатну особу на місяць. При цьому вартість набору послуг культури становить лише 2,6% (249,75 грн) цієї суми [18]. Отже, навіть при оцінці фактичного прожиткового мінімуму культурні потреби займають незначне місце в структурі витрат населення.

Висновки. Витрати домогосподарств на відпочинок і культуру в Україні упродовж 2002–2021 років залишалися на відносно низькому рівні та не демонстрували стійкої тенденції до зростання. Періоди скорочення витрат переважно збігалися з економічними та суспільними кризами. Це може свідчити про чутливість культурного споживання до змін матеріального становища населення. Порівняння з країнами ЄС також демонструє, що частка витрат на відпочинок і культуру в Україні була суттєво нижчою навіть за показники країн із найнижчими значеннями серед розглянутих. Фінансові можливості населення можуть обмежувати споживання культурних товарів і послуг, на що вказують результати соціологічних та приватних досліджень за період воєнного стану.

Важливим показником є також питома вага культурних витрат у загальній структурі споживання та соціальних стандартах. Значна частина бюджету українських домогосподарств спрямовується на товари та послуги першої необхідності (їжу та комунальні послуги), тоді як на відпочинок і культуру припадає відносно невелика частка витрат. Подібна ситуація простежується і при розрахунку прожиткового мінімуму, де витрати на задоволення культурних потреб займають незначне місце. Ця проблему потребує додаткової уваги при стратегічному плануванні, адже без вирішення проблеми попиту неможливо повністю реалізувати потенціал культури як економічного ресурсу.

Подальші дослідження витрат населення на культуру є важливими для поглиблення розуміння економічних чинників культурного споживання в Україні. Особливо актуальним є дослідження регіональних відмінностей, впливу доходів та доступності культурної пропозиції, а також змін у споживчій поведінці під час війни. Такі дослідження можуть створити інформаційну основу для врахування культурних потреб населення у соціальній та економічній політиці, а також для оцінки перспектив відновлення приватного попиту на культурні товари та послуги.

Бібліографічний список:

1. Ангел Є. Є. Економічна оцінка сектора культурної спадщини в Україні : аналітичний звіт. 2025. 71 с. URL: https://www.kuleuven.be/her-ukr/publications/heritage-economic-assessment-_yevhen-anhel_ukr.pdf

2. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2021 році (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України) : статистичний збірник / за ред. А. В. Солопа. Київ : Державна служба статистики України, 2022. 433 с.

3. Державна служба статистики України. Доходи та умови життя. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/virdg.htm

4. Кізима Т. О. Витрати домогосподарств України: сутнісно-аналітичний аспект. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2009. № 2. С. 61–70. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/107

5. Кудінова А. В., Верба Д. В. Структура споживчих видатків домогосподарств як чинник і наслідок соціально-економічних процесів в Україні. *Статистика України*. 2016. № 2. С. 80–89.

6. Культура в Україні : всеукраїнське дослідження / Research.ua. Січень 2026. 63 с. URL: https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2026/05/zvit-socziologiya-2026_compressed.pdf

7. Ліпич Л., Мостенець С. Управління доходами та видатками домогосподарств в умовах ринку. *Економіст.* 2013. № 7. С. 47–53.

8. Лойко Д. М. Динаміка структурних зрушень споживчих сукупних витрат домогосподарств України та Чехії. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2018. № 4 (52). С. 31–35. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-31-35

9. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text

10. Про затвердження Методики визначення прожиткового мінімуму : наказ Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державної служби статистики України від 03.02.2017 № 178/147/31. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0281-17#Text

11. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text

12. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15.07.1999 № 966-XIV / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text

13. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text

14. Проскуріна М. О. Державна політика економічного розвитку культурної індустрії : дис. … д-ра наук з держ. упр. ; Національна академія управління. Київ, 2018.

15. Сидорова А. В., Буркіна Н. В., Фурман Т. Ю. Компаративний аналіз витрат домогосподарств Польщі та України. *Проблеми економіки.* 2020. № 2. С. 424–435. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-424-435

16. Споживацькі настрої українців у 2024 році / Deloitte Ukraine. 2025. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html

17. Споживацькі настрої українців у 2025 році / Deloitte Ukraine. 2026. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/industries/consumer/2025/consumer-behavior-research-ukraine-2025-ua.pdf

18. Фактичний прожитковий мінімум у червні 2026 року: дані Мінсоцполітики. *Профспілка працівників освіти і науки України.* 27 липня 2026 р. URL: https://pon.org.ua/novyny/12953-faktychnyi-prozhytkovyi-minimum-u-chervni-2026-roku-dani-minsocpolityky.html

19. Báez Montenegro A., Moraga Cárdenas M., Colther Marino C. Cultural and leisure expenditure in Chile: A quantile regression analysis of socioeconomic and regional disparities using household budget survey microdata. *Cuadernos de Economía.* 2025. Vol. 44, № 96. P. 1331–1352. DOI: https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v44n96.118091

20. Diniz S. C., Machado A. F. Analysis of the consumption of artistic-cultural goods and services in Brazil. *Journal of Cultural Economics.* 2011. Vol. 35, № 1. P. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1007/s10824-010-9129-8

21. Eurostat. Household budget survey – statistics on consumption expenditure. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Household_budget_survey_-_statistics_on_consumption_expenditure

22. Gardeazabal J., Polo-Muro E. Cultural expenditure of those who enter (or exit) unemployment. *Journal of Cultural Economics.* 2022. Vol. 46, № 4. P. 571–596. DOI: https://doi.org/10.1007/s10824-021-09423-6

23. Katsuura M. Lead–lag relationship between household cultural expenditures and business cycles. *Journal of Cultural Economics*. 2012. Vol. 36, № 1. P. 49–65. DOI: https://doi.org/10.1007/s10824-011-9155-1

24. Seaman B. A. Empirical studies of demand for the performing arts. *Handbook of the Economics of Art and Culture* / ed. by V. A. Ginsburgh, D. Throsby. Vol. 1. Amsterdam : Elsevier, 2006. P. 415–472. DOI: https://doi.org/10.1016/S1574-0676(06)01014-3

25. Throsby D. The production and consumption of the arts: A view of cultural economics. *Journal of Economic Literature*. 1994. Vol. 32, № 1. P. 1–29. URL: https://www.jstor.org/stable/2728421

26. Towse R. Consumption of cultural goods and services. *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. P. 135–160. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511992131.008

27. Yang C., Wang X. Income and cultural consumption in China: A theoretical analysis and a regional empirical evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2023. Vol. 216. P. 102–123. DOI: DOI: https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.10.007

References:

1. Anhel Ye. Ye. (2025) *Ekonomichna otsinka sektora kulturnoi spadshchyny v Ukraini: analitychnyi zvit* [Economic assessment of the cultural heritage sector in Ukraine: analytical report]. 71 p. Available at: https://www.kuleuven.be/her-ukr/publications/heritage-economic-assessment-_yevhen-anhel_ukr.pdf (in Ukrainian)

2. Solop A. V. (ed.) (2022) *Vytraty i resursy domohospodarstv Ukrainy u 2021 rotsi (za danymy vybirkovoho obstezhennia umov zhyttia domohospodarstv Ukrainy): statystychnyi zbirnyk* [Household expenditures and resources of Ukraine in 2021 (based on the sample survey of household living conditions): statistical publication]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 433 p. (in Ukrainian)

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *Dokhody ta umovy zhyttia* [Income and living conditions]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/virdg.htm (in Ukrainian)

4. Kizyma T. O. (2009) Vytraty domohospodarstv Ukrainy: sutnisno-analitychnyi aspekt [Household expenditures in Ukraine: substantive and analytical aspect]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 2, pp. 61–70. Available at: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/107 (in Ukrainian)

5. Kudinova A. V., Verba D. V. (2016) Struktura spozhyvchykh vydatkiv domohospodarstv yak chynnyk i naslidok sotsialno-ekonomichnykh protsesiv v Ukraini [The structure of household consumer expenditures as a factor and consequence of socio-economic processes in Ukraine]. *Statystyka Ukrainy*, no. 2, pp. 80–89. (in Ukrainian)

6. Research.ua (2026) *Kultura v Ukraini: vseukrainske doslidzhennia* [Culture in Ukraine: nationwide study]. 63 p. Available at: https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2026/05/zvit-socziologiya-2026_compressed.pdf (in Ukrainian)

7. Lipych L., Mostenets S. (2013) Upravlinnia dokhodamy ta vydatkamy domohospodarstv v umovakh rynku [Management of household income and expenditures under market conditions]. *Ekonomist*, no. 7, pp. 47–53. (in Ukrainian)

8. Loiko D. M. (2018) Dynamika strukturnykh zrushen spozhyvchykh sukupnykh vytrat domohospodarstv Ukrainy ta Chekhii [Dynamics of structural shifts in aggregate consumer expenditures of households in Ukraine and the Czech Republic]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 4(52), pp. 31–35. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-31-35 (in Ukrainian)

9. Verkhovna Rada Ukrainy (2025) *Pro Derzhavnyi biudzhet Ukrainy na 2026 rik: Zakon Ukrainy vid 03.12.2025 № 4695-IX* [On the State Budget of Ukraine for 2026: Law of Ukraine dated December 3, 2025 No. 4695-IX]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text (in Ukrainian)

10. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy, Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy, Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017) *Pro zatverdzhennia Metodyky vyznachennia prozhytkovoho minimumu: nakaz vid 03.02.2017 № 178/147/31* [On approval of the Methodology for determining the subsistence minimum: Order dated February 3, 2017 No. 178/147/31]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0281-17#Text (in Ukrainian)

11. Verkhovna Rada Ukrainy (2010) *Pro kulturu: Zakon Ukrainy vid 14.12.2010 № 2778-VI* [On Culture: Law of Ukraine dated December 14, 2010 No. 2778-VI]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text (in Ukrainian)

12. Verkhovna Rada Ukrainy (1999) *Pro prozhytkovyi minimum: Zakon Ukrainy vid 15.07.1999 № 966-XIV* [On the Subsistence Minimum: Law of Ukraine dated July 15, 1999 No. 966-XIV]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text (in Ukrainian)

13. Kabinet Ministriv Ukrainy (2025) *Pro skhvalennia Stratehii rozvytku kultury v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: rozporiadzhennia vid 28.03.2025 № 293-r* [On approval of the Strategy for the Development of Culture in Ukraine until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027: Order dated March 28, 2025 No. 293-r]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text (in Ukrainian)

14. Proskurina M. O. (2018) *Derzhavna polityka ekonomichnoho rozvytku kulturnoi industrii* [State policy for the economic development of the cultural industry]: dys. … d-ra nauk z derzh. upr. Kyiv: Natsionalna akademiia upravlinnia. (in Ukrainian)

15. Sydorova A. V., Burkina N. V., Furman T. Yu. (2020) Komparatyvnyi analiz vytrat domohospodarstv Polshchi ta Ukrainy [Comparative analysis of household expenditures in Poland and Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 424–435. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-424-435 (in Ukrainian)

16. 16. Deloitte Ukraine (2025) *Spozhyvatski nastroi ukraintsiv u 2024 rotsi* [Consumer sentiment of Ukrainians in 2024]. Available at: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html (in Ukrainian)

17. Deloitte Ukraine (2026) *Spozhyvatski nastroi ukraintsiv u 2025 rotsi* [Consumer sentiment of Ukrainians in 2025]. Available at: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/industries/consumer/2025/consumer-behavior-research-ukraine-2025-ua.pdf (in Ukrainian)

18. Profspilka pratsivnykiv osvity i nauky Ukrainy (2026) Faktychnyi prozhytkovyi minimum u chervni 2026 roku: dani Minsotspolityky [Actual subsistence minimum in June 2026: data from the Ministry of Social Policy]. Available at: https://pon.org.ua/novyny/12953-faktychnyi-prozhytkovyi-minimum-u-chervni-2026-roku-dani-minsocpolityky.html (in Ukrainian)

19. Báez Montenegro A., Moraga Cárdenas M., Colther Marino C. (2025) Cultural and leisure expenditure in Chile: A quantile regression analysis of socioeconomic and regional disparities using household budget survey microdata. *Cuadernos de Economía*, vol. 44, no. 96, pp. 1331–1352. DOI: https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v44n96.118091

20. Diniz S. C., Machado A. F. (2011) Analysis of the consumption of artistic-cultural goods and services in Brazil. *Journal of Cultural Economics*, vol. 35, no. 1, pp. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1007/s10824-010-9129-8

21. Eurostat. *Household budget survey – statistics on consumption expenditure*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Household_budget_survey_-_statistics_on_consumption_expenditure

22. Gardeazabal J., Polo-Muro E. (2022) Cultural expenditure of those who enter (or exit) unemployment. *Journal of Cultural Economics*, vol. 46, no. 4, pp. 571–596. DOI: https://doi.org/10.1007/s10824-021-09423-6

23. Katsuura M. (2012) Lead–lag relationship between household cultural expenditures and business cycles. *Journal of Cultural Economics*, vol. 36, no. 1, pp. 49–65. DOI: https://doi.org/10.1007/s10824-011-9155-1

24. Seaman B. A. (2006) Empirical studies of demand for the performing arts. In V. A. Ginsburgh, D. Throsby (Eds.). *Handbook of the Economics of Art and Culture*, vol. 1. Amsterdam: Elsevier, pp. 415–472. DOI: https://doi.org/10.1016/S1574-0676(06)01014-3

25. Throsby D. (1994) The production and consumption of the arts: A view of cultural economics. *Journal of Economic Literature*, vol. 32, no. 1, pp. 1–29. Available at: https://www.jstor.org/stable/2728421

26. Towse R. (2010) Consumption of cultural goods and services. In *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 135–160. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511992131.008

27. Yang C., Wang X. (2023) Income and cultural consumption in China: A theoretical analysis and a regional empirical evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 216, pp. 102–123. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.10.007

Дата надходження статті: 15.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 314.15:330.837
JEL F22, J61, D02, O15
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-2

Антипович В.О.
аспірант,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-8340-9756
Vladyslav Antypovych
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ МІГРАЦІЙНИХ НАМІРІВ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ТА МЕЖІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF MIGRATION INTENTIONS: SYSTEMATIZATION OF APPROACHES AND THE LIMITS OF THEIR APPLICATION

Анотація. *У статті систематизовано сучасні підходи до аналізу інституційних детермінант міграційних намірів та визначено межі їх застосування в умовах збройного конфлікту. Показано, що класичні економіко-центричні моделі не пояснюють тієї частини міграційних рішень, яка зумовлена якістю врядування, корупцією та інституційною довірою. Запропоновано авторську трирівневу класифікацію інституційних детермінант, що розрізняє макроінституційний, організаційний рівні та рівень сприйняття, й обґрунтовано критерії їх розмежування. На матеріалах досліджень 2016–2026 років виявлено двоїстість інституційного каналу: сприйняття корупції стримує повернення мігрантів, тоді як воєнне зростання довіри до держави посилює наміри повернутися. Визначено прогалини в літературі та сформульовано дослідницькі питання для подальших емпіричних досліджень.*

Ключові слова: *міграційні наміри, інституційна довіра, корупція, якість врядування, вимушена міграція, повернення біженців, європейська інтеграція.*

Abstract. Introduction. *The full-scale war has made Ukraine the source of Europe's largest forced displacement since World War II, with about 5.6 million refugees abroad and a declining share intending to return. The classical framework of economic differentials and security threats proves insufficient: many migration decisions are driven by disillusionment with domestic institutions – corruption, distrust of courts, perceived arbitrariness – and by idealized images of the EU as a space of predictable rules.* ***Purpose.*** *To systematize approaches to the institutional determinants of migration intentions, develop an original three-level classification, identify the limits of existing models under armed conflict and formulate research questions for further empirical study.* ***Methods.*** *An analytical literature review: critical synthesis of peer-reviewed publications and working papers of 2016–2026, classical theories as a conceptual frame and survey data on Ukraine, using comparative analysis, typology construction and validity assessment.* ***Results.*** *The literature establishes a distinct institutional channel: governance quality, corruption and institutional trust affect intentions even after controlling for income. The classification distinguishes the macro-institutional level (formal rules measured by composite indices), the organizational level (experience of interaction with specific state bodies) and the perceptual level (generalized trust, expectations, images of "better states"). Ukrainian wartime evidence shows the channel's ambivalence: perceived corruption and distrust of the judiciary deter return, while the surge of trust in the state strengthens it; near-absolute trust in the armed forces alongside deep distrust of courts shows that aggregated indices mask the organizational structure of trust. No major Ukrainian monitoring dataset treats institutional trust as an explanatory variable.* ***Conclusion.*** *The institutional channel is real but secondary to security and family drivers; intentions are valid yet volatile predictors of behavior. Anti-corruption and judicial reform, together with EU accession as a functional substitute for emigration, are key instruments of return policy. Five research questions are formulated.*

Keywords: *migration intentions, institutional trust, corruption, governance quality, forced migration, refugee return, European integration.*

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення росії спричинило найбільше вимушене переміщення населення в Європі з часів Другої світової війни: станом на початок 2026 року за межами України перебувало близько 5,6 млн осіб, які виїхали внаслідок війни, а частка біженців, які декларують намір повернутися, скоротилася з 74% наприкінці 2022 року до 43% у 2024–2025 роках [13]. Ціна неповернення є критичною: сумарні втрати населення України від 2014 року оцінюються приблизно в 10 млн осіб [23], а прогнози Спільного дослідницького центру Європейської Комісії передбачають скорочення населення на 21–31% до 2052 року [21]. За таких умов питання про чинники, що формують наміри виїзду та повернення, перетворюється з академічної проблеми на проблему національної безпеки та повоєнного відновлення.

Панівна пояснювальна рамка міграції – поєднання економічних та безпекових чинників – виявляється недостатньою для розуміння реальних міграційних рішень українців. Значна їх частина мотивована не лише матеріальними міркуваннями чи безпосередньою небезпекою, а й розчаруванням в інституційній спроможності власної держави – поширеною корупцією, недовірою до судів, відчуттям свавілля та «бардаку» – у поєднанні з ідеалізованими уявленнями про країни Європейського Союзу як про простір передбачуваних «правил гри»

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

та поваги до гідності. Показово, що серед українських біженців страх зриву повоєнної відбудови через корупцію виявився сильнішим, ніж страх продовження ракетних ударів [28], а «розчарування в Україні» зафіксоване як самостійний мотив неповернення [13].

Проблема полягає в тому, що інституційні чинники в наявних дослідницьких моделях або розчинені в узагальнених індексах якості врядування, або взагалі не введені у вимірювання: жоден із великих масивів спостережень за українськими біженцями не включає інституційну довіру, сприйняття корупції чи оцінку верховенства права як пояснювальну змінну [13; 19; 30]. Виникає розрив між емпірично зафіксованою значущістю інституційного каналу міграції та його теоретичною й вимірювальною неопрацьованістю, що й зумовлює потребу систематизації підходів та побудови класифікації інституційних детермінант, придатної для перевірки в умовах збройного конфлікту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичний корпус міграційної теорії – від моделі притягувальних і виштовхувальних чинників Е. Лі [22] до неокласичних моделей очікуваного доходу та нової економіки трудової міграції – тлумачить міграцію передусім як реакцію на економічні відмінності; інститути в ньому присутні лише як тло. Сучасна критика є радикальною: Х. де Хаас констатує, що міграційна теорія десятиліттями перебуває «у глухому куті», а моделі притягання–виштовхування називає спрощеними; його рамка прагнень і спроможностей визначає міграцію через їх взаємодію в межах сприйнятих географічних структур можливостей [15]. Й. Карлінг увів поняття вимушеної немобільності [11], а разом із К. Шевель показав, що найбідніші часто не формують навіть прагнення виїхати, – це спростовує припущення про прямолінійний зв'язок бідності та міграційних прагнень [12].

Інституційний напрям розвивався переважно в економічній літературі. А. Аріу, Ф. Докьє та М. Скічіаріні показали, що якість врядування є самостійним чинником чистих міграційних потоків [8]; А. Курей та Ф. Шнайдер – що корупція підвищує еміграцію високоосвічених, тоді як для решти ефект нелінійний [14]; Е. Дімант зі співавторами зафіксували значущий вплив корупції на відтік кваліфікованих кадрів [16]. Докази причинності сприйняття корупції як рушія еміграційних намірів отримали Д. Ауер, Ф. Ремер та Дж. Тьяден [9], а Й. Голович показав, що довіра до національних інститутів знижує відносну привабливість еміграції [17]. Окрему лінію утворює рамка «виходу, голосу та лояльності» А. Гіршмана [18] та її сучасна ревізія для міграції [10]; Дж. Аксой зі співавторами виявили ефект повторної соціалізації – більша обізнаність з корупцією в країні походження підвищує довіру мігрантів до інститутів приймаючої країни [7]. Напрям географічних уявлень показує, що міграційні прагнення живляться колективними образами «кращих держав» [24], а суміжні праці фіксують U-подібний зв'язок задоволеності життям та еміграційних намірів [20].

Український випадок в умовах війни досліджено насамперед у працях Й. Адеми, Дж. Аксоя, Я. Гізінг та П. Поутваари: панельне обстеження біженців зафіксувало двоїстість інституційного каналу – корупція та недовіра до судів стримують повернення, тоді як воєнне зростання довіри до уряду й армії його посилює [4]; наміри при цьому сильно передбачають повсякдінку [5], а експеримент спільного оцінювання ознак показав вирішальну роль територіальної цілісності та безпекових гарантій поряд зі значущими ефектами боротьби з корупцією та перспективи вступу до ЄС [6]. Експеримент з описовими ситуаціями К. Румпфа зі співавторами продемонстрував, що наміри повернення формуються взаємодією умов країни походження та країни перебування [27]. Емпіричну базу доповнюють опитування Центру економічної стратегії [13], УВКБ ООН [30], МОМ [19] та аналітика І. Сологуб [28]. Водночас спроби систематизації рушіїв міграції нечисленні: Д. Пітоскі зі співавторами констатують, що систематичних оглядів із ранжуванням чинників «практично не існує» [26], а розведення Д. Нортом інститутів як «правил гри» та організацій як «гравців» [25] для класифікації міграційних детермінант майже не застосовується.

Отже, невирішеними залишаються такі частини загальної проблеми: відсутня класифікація інституційних детермінант, яка розрізняла б формальні макроінститути, конкретні організації та суб'єктивні сприйняття; немає згоди щодо каналу впливу корупції – через дохід чи через окреме відчуття несправедливості; інституційна довіра в умовах активного збройного конфлікту практично не досліджена, а великі українські масиви її не вимірюють; недостатньо вивчено розрив між намірами та поведінкою за радикальної невизначеності; нарешті, перенесення висновків із балканських та близькосхідних повоєнних випадків на Україну є проблематичним з огляду на безпрецедентне воєнне зростання довіри до держави та активну перспективу членства в ЄС.

Мета статті – систематизувати сучасні підходи до аналізу інституційних детермінант міграційних намірів, розробити трирівневу класифікацію цих детермінант (макро-інституційний, організаційний рівні та рівень сприйняття), визначити межі застосування наявних моделей в умовах збройного конфлікту та сформулювати дослідницькі питання для подальшого емпіричного аналізу міграційних намірів населення України.

Методи дослідження. Дослідження виконано в жанрі аналітичного огляду, що передбачає не реферативне узагальнення, а критичний синтез підходів із побудовою власної класифікаційної схеми. Перевага надана рецензованим публікаціям 2016-2026 років та препринтам провідних дослідницьких мереж (CEPR, IZA, CESifo); класичні праці залучено як теоретичний каркас; дані щодо українського випадку взято з репрезентативних опитувань національних та міжнародних організацій із зазначенням хвилі, дати та виконавця. Використано методи аналізу та синтезу, порівняльний метод (зіставлення способів вимірювання інституційної довіри та намірів у різних масивах), типологізацію (побудова класифікації) та критичний аналіз обґрунтованості вимірювань (обмеження індексів сприйняття, зворотна причинність, соціальна бажаність). Суперечливі результати розглянуто не як шум, а як змістовні точки, що окреслюють межі застосування підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Межі класичних моделей та статус міграційних намірів. Економіко-центричні моделі виходять з того, що особа зіставляє очікувані вигоди й витрати переміщення і мігрує, коли вигода є додатною. Звідси

випливають два прогнози, які систематично не справджуються: найбідніші не мігрують найактивніше, бо міграція потребує ресурсів, а найбідніші верстви часто не формують навіть прагнення виїхати [12]; вирівнювання доходів не зупиняє міграцію, бо зв'язок задоволеності життям із намірами є U-подібним – наміри декларують і найменш, і найбільш задоволені [20]. Обидві аномалії вказують, що між структурними умовами та міграційним рішенням стоїть проміжна ланка – оцінка людиною свого суспільства та його перспектив [15]; саме тут локалізуються інституційні чинники, які діють не лише через доходи, а й через уявлення про справедливість, передбачуваність і життєві шанси. Наміри при цьому є правомірним предметом аналізу: узагальнені наміри – надійний провісник реальних потоків [29], а українські панельні дані показують, що серед тих, хто у 2022 році планував швидке повернення, до 2025 року повернулися 42%, серед орієнтованих на облаштування за кордоном – лише 1% [5]. Водночас наміри мінливі й чутливі до очікувань щодо перебігу війни [5], тому їх слід трактувати як інформативний, але динамічний показник поточної оцінки порівняльних перспектив, а не як незворотне рішення.

Інституційний канал міграції: лінії доказів та точки розбіжностей. Докази існування окремого інституційного каналу утворюють три лінії. Перша – макро-економетрична: якість врядування впливає на структуру чистих потоків, і ефект зберігається після врахування доходу [8]; корупція систематично підвищує еміграцію освічених верств, оскільки кумівство і свавілля знижують віддачу від людського капіталу [14; 16]. Друга – квазі-експериментальна: сприйняття корупції причинно впливає на бажання виїхати [9]. Третя – рівень окремої особи: довіра до національних інститутів знижує ймовірність еміграційних намірів незалежно від макроекономічних умов [17]. Теоретичним містком слугує рамка «виходу, голосу та лояльності»: еміграція постає як «вихід» у відповідь на інституційну дисфункцію, коли «голос» видається марним [18]; утім, вихід і голос сьогодні не є взаємовиключними – діаспора зберігає вплив на країну походження [10], а лояльність та інституційна довіра можуть бути чинником добровільної немобільності – свідомого рішення залишитися попри наявність можливостей виїхати [12].

Інституційний напрям містить принаймні три невирішені розбіжності. Перша стосується каналу впливу корупції: через дохід (корупція знижує віддачу від освіти і стимулює виїзд кваліфікованих [14; 16]) чи через окреме відчуття несправедливості, яке діє понад економічні втрати [9]. Друга – щодо знаку: на високих рівнях корупція може не виштовхувати, а утримувати, бо зубожіння обмежує спроможність виїхати [14]. Третя стосується наслідків еміграції: замість «перенесення» недовіри спостерігається повторна соціалізація – мігранти з більшою обізнаністю з корупцією демонструють вищу довіру до «чистих» інститутів приймаючих країн [7], тобто порівняння інституційних середовищ триває і після переміщення. Додає ваги і вимір уявлень: країни призначення функціонують у свідомості потенційних мігрантів не як набори параметрів ринку праці, а як образи «кращого суспільства» [24]. Для українського випадку це ключовий момент: образ ЄС як «нормальної країни» – з передбачуваними правилами та чесними судами – виконує роль зразка, з яким зіставляється вітчизняна інституційна дійсність, і саме це зіставлення, а не лише різниця зарплат, формує міграційні прагнення.

Трирівнева класифікація інституційних детермінант міграційних намірів. Систематизація підходів виявляє, що поняття «інституційні детермінанти» вживається щодо якісно різних об'єктів: узагальнених характеристик середовища, конкретних організацій, з якими взаємодіє людина, та суб'єктивних уявлень про інститути. Змішування цих об'єктів породжує суперечливі результати й унеможливлює коректне вимірювання. Спираючись на розведення Д. Нортом інститутів та організацій [25], пропонуємо розрізняти три рівні інституційних детермінант міграційних намірів (табл. 1).

Критеріями розмежування рівнів є об'єкт оцінювання (середовище загалом – конкретна організація – узагальнений образ), джерело інформації (індекси – власний досвід – засвоєні уявлення) та спосіб впливу на наміри. Організаційний рівень заслуговує на окремий наголос: він систематично випадає з міграційних досліджень, хоча відповідні дані збираються (Global Corruption Barometer, Life in Transition Survey) і хоча саме він не зводиться до макро-індексу, про що свідчить український контраст довіри, розгля-

Таблиця 1

Трирівнева класифікація інституційних детермінант міграційних намірів

Рівень	Зміст рівня	Типові показники та джерела даних	Механізм впливу на міграційні наміри
Макро-інституційний	Формальні «правила гри»: якість врядування, верховенство права, контроль корупції, захист прав власності, режимні характеристики	Інтегральні індекси: WGI, CPI, V-Dem, індекси економічної свободи	Опосередкований: через структуру можливостей, доходи та ризики
Організаційний	Конкретні організації держави та задокументований досвід взаємодії з ними: суди, поліція, ЦНАП, податкова служба, медицина, освіта, органи місцевого самоврядування, ТЦК	Опитування досвіду взаємодії: Global Corruption Barometer, Life in Transition Survey; адміністративні дані про доступ до послуг	Прямий: через витрати часу, хабарі, якість послуг, досвід (не)справедливості
Рівень сприйняття	Узагальнені уявлення: довіра до інститутів, сприйняття поширеності корупції, відчуття справедливості, очікування, образи «кращих держав»	Опитування довіри та очікувань: ESS, Eurobarometer, національні соціологічні опитування	Прямий: через порівняння зі зразком та очікування щодо майбутнього інститутів

Джерело: сформовано автором

нутий нижче. Від наявних типологій класифікація відрізняється принципово: інтегральні індекси на кшталт Worldwide Governance Indicators лишаються цілком на макрорівні, а типології рушіїв за масштабом носія [26] ставлять інституційну довіру та, скажімо, сімейні мережі в одну «мікро» комірку, приховуючи специфіку інституційного каналу.

Слід визначити й межі самої класифікації. Організаційний рівень та рівень сприйняття частково перетинаються: довіра до конкретної організації є водночас і сприйняттям; відповіддю є критерій джерела – організаційний рівень фіксує задокументований досвід (факт хабаря, тривалість процедури), рівень сприйняття – узагальнені образи, які можуть існувати й без власного досвіду. Рівні також взаємозумовлені, тому класифікація є аналітичною, а не причинно відокремленою: її призначенням є коректне вимірювання змінних та тлумачення розбіжних ефектів. Нарешті, для організаційного рівня бракує стандартизованих міжнародних показників, що обмежує порівняння між країнами, але не дослідження всередині країни.

Український випадок: двоїстість інституційного каналу в умовах війни. Українські дані 2022–2026 років дають унікальний матеріал для перевірки запропонованої класифікації, адже війна розвела рівні та знаки інституційних ефектів у спосіб, неможливий у мирних умовах. Перший факт – глибокий контраст довіри до різних державних організацій: за даними Київського міжнародного інституту соціології, Збройним силам України наприкінці 2023 року довіряли 96% громадян (проти 72% наприкінці 2021 року) [1], натомість, за даними Центру Разумкова, судам не довіряли близько 70% опитаних, політичним партіям – 68%, державному апарату – 67% [3]. Узагальнений «показник інституційної довіри» для воєнної України, отже, беззмістовний, бо усереднює протилежні оцінки безпекових та правових організацій; саме організаційний рівень робить цю внутрішню структуру видимою.

Другий факт – двоїстість інституційного каналу щодо намірів повернення. З одного боку, поширена корупція та низька довіра до судової системи стримують повернення біженців [4]; позиції України в Індексі сприйняття корупції, попри поступове поліпшення (з 25 балів у 2013 році до найвищого значення у 36 балів у 2023 році), залишаються низькими [2]. З іншого боку, незвично сильні наміри повернення українських біженців пояснюються, зокрема, воєнним зростанням довіри до уряду та армії і зміцненням національної ідентичності [4]. Канал працює одночасно в обидва боки: довоєнне розчарування у правових організаціях виштовхує та утримує за кордоном, а воєнна довіра до державизахисника – притягує; жодна одновимірна модель «інституційної якості» цієї конфігурації не відтворює.

Третій факт – експериментальні докази значущості інституційних ознак. Експеримент спільного оцінювання на 2 543 біженцях у 30 країнах Європи показав, що вирішальними умовами повернення є територіальна цілісність та безпекові гарантії, однак боротьба з корупцією та перспектива вступу до ЄС також значуще підвищують очікувану ймовірність повернення (від 3% до 47% залежно від поєднання умов), причому молодші респонденти особливо чутливі до економічних перспектив і європейської інтеграції [6]. Експеримент з описовими ситуаціями серед біженців у Німеччині доповнює картину: погіршення економічних, житлових та інституційних умов у приймаючій країні значуще підвищує наміри повернення, тобто наміри формуються порівнянням двох інституційних середовищ [27].

Четвертий факт – перспектива членства в ЄС як можливий замінник еміграції. Якщо міграційні прагнення живляться образом ЄС як інституційного зразка, то наближення українських інститутів до цього зразка – вступ до ЄС, дієва антикорупційна політика, судова реформа – логічно виступає функціональним замінником переміщення: замість «їхати до Європи» – «привести Європу в Україну». Емпіричні підстави є: рішучість боротьби з корупцією респонденти прямо пов'язують із готовністю повертатися [28], а ознака вступу до ЄС значуще впливає на наміри повернення молоді [6]. Нарешті, п'ятий факт – вимірювальна прогалина в українських масивах: регресійні моделі намірів Центру економічної стратегії включають стать, вік, дітей, освіту, регіон походження, країну перебування, зайнятість і дохід, але жодного інституційного чинника [13]; раунди УВКБ ООН вимірюють безпеку, житло та засоби до існування [30]; обстеження МОМ фіксують доступ до послуг, не тлумачачи його як інституційний чинник [19]. Виходить парадокс: організаційний рівень фактично вимірюється, рівень сприйняття задокументований суміжними опитуваннями довіри [1; 3], однак у моделях міграційних намірів жоден із трьох рівнів не представлений. Запропонована класифікація дає безпосередню програму усунення цієї прогалини.

Межі застосування інституційних пояснень. Перше і головне обмеження – ієрархія рушіїв: в усіх первинних українських джерелах безпекові чинники та сімейно-домашні мотиви домінують над економічними, а економічні – над власне інституційними [4; 6; 13; 30]; інституційний канал є справжнім і статистично значущим, але другорядним за силою – він видозмінює наміри в межах, заданих безпековою ситуацією. Друге обмеження – розрив між намірами та поведінкою: попри високий ступінь втілення намірів [5; 29], він критично залежить від очікувань щодо війни, а декларовані наміри зазнають тиску соціальної бажаності – намір повернутися є патріотичною нормою, тож опитувальні оцінки, ймовірно, зміщені вгору; це робить експериментальні плани методологічно привабливішими за дані спостережень. Третє обмеження – природа показників: Індекс сприйняття корупції та інтегральні індекси врядування вимірюють сприйняття, а не об'єктивну поширеність явищ; для рівня сприйняття це перевага, для макро-інституційного – джерело систематичної похибки. Четверте – зовнішня чинність повоєнних аналогій: український випадок відрізняється від балканських та близькосхідних безпрецедентним воєнним зростанням довіри до держави, активною перспективою членства в ЄС та специфічною статево-віковою структурою переміщення, тому механічне перенесення оцінок є необґрунтованим.

З виявлених прогалин та окреслених меж випливають дослідницькі питання, які утворюють програму подальших емпіричних досліджень автора:

1. Чи пояснює суб'єктивна оцінка інститутів (рівень сприйняття) міграційні наміри українців краще, ніж макро-індекси якості врядування?

2. Чи дають три рівні інституційних детермінант різні за знаком і силою ефекти щодо намірів повернення – зокрема, чи виступає довіра до безпекових організацій чинником повернення, а недовіра до правових – чинником неповернення?

3. Чи є перспектива вступу України до ЄС статистично значущим замінником еміграції, особливо для молоді?

4. Як воєнне зростання довіри до держави видозмінює вплив довоєнного інституційного розчарування на міграційні наміри?

5. Через який канал сприйняття корупції впливає на наміри – через очікувані доходи чи через окреме відчуття несправедливості?

Висновки. Проведений аналіз підтверджує, що класична економіко-безпекова рамка пояснення міграції є необхідною, але недостатньою: у літературі 2016-2026 років емпірично встановлено окремий інституційний канал формування міграційних намірів, який діє через якість врядування, корупцію та інституційну довіру навіть після врахування доходу. Водночас цей канал залишається теоретично роздробленим: поняття «інституційні детермінанти» вживається щодо якісно різних об'єктів, а наявні типології рушіїв міграції не розрізняють їхньої інституційної природи.

Науковою новизною статті є трирівнева класифікація інституційних детермінант міграційних намірів, яка розрізняє макро-інституційний рівень (формальні характеристики середовища, вимірювані інтегральними індексами), організаційний рівень (задокументований досвід взаємодії з конкретними організаціями держави) та рівень сприйняття (узагальнена довіра, очікування та образи «кращих держав»). Український матеріал воєнного часу – контраст абсолютної довіри до армії та глибокої недовіри до судів, одночасна дія корупційного стримувача повернення та воєнної довіри-магніта – демонструє, що рівні можуть давати протилежні за знаком ефекти, а їх змішування в узагальнених показниках призводить до хибних висновків. Визначено й межі застосування інституційних пояснень: цей канал значущий, але другорядний щодо безпекових і сімейних чинників; наміри – надійний, проте мінливий провісник поведінки; індекси сприйняття коректно обслуговують лише рівень сприйняття; перенесення висновків з інших повоєнних випадків обмежене унікальністю українського поєднання воєнної довіри та європейської перспективи.

Практичне значення результатів полягає в переосмисленні політики повернення: якщо частина неповернення зумовлена інституційним розчаруванням, то дієвими інструментами є не адміністративні стимули, а видимий поступ антикорупційної та судової реформ і наближення до членства в ЄС як функціональний замінник еміграції. Сформульовані дослідницькі питання утворюють програму подальших емпіричних досліджень автора, спрямованих на введення трьох рівнів інституційних детермінант у моделі міграційних намірів населення України.

Бібліографічний список:

1. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2023 роках : пресреліз / Київський міжнародний інститут соціології. 2023. URL: https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1335

2. Індекс сприйняття корупції – 2024 / Transparency International Ukraine. 2025. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/

3. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів (лютий–березень 2023 р.) / Центр Разумкова. 2023. URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-krainita-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r

4. Adema J., Aksoy C. G., Giesing Y., Poutvaara P. The Effect of Conflict on Refugees' Return and Integration. CEPR Discussion Paper No. 19012. London, 2024.

5. Adema J., Aksoy C. G., Giesing Y., Poutvaara P. Refugee Return. CEPR Discussion Paper No. 21288. London, 2026.

6. Adema J., Chargaziia L., Giesing Y., Necker S., Poutvaara P. What Drives Refugees' Return after Conflict? CESifo Working Paper No. 12118. Munich, 2025.

7. Aksoy C. G., Eichengreen B., Litina A., Özgüzel C., Yu H. Corruption Exposure, Political Trust, and Immigrants. IZA Discussion Paper No. 17553. Bonn, 2024.

8. Ariu A., Docquier F., Squicciarini M. P. Governance quality and net migration flows. *Regional Science and Urban Economics.* 2016. Vol. 60. P. 238–248. DOI: https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2016.07.006.

9. Auer D., Römer F., Tjaden J. Corruption and the desire to leave: quasi-experimental evidence on corruption as a driver of emigration intentions. *IZA Journal of Development and Migration*. 2020. Vol. 11, No. 1. P. 1–31. DOI: https://doi.org/10.2478/izajodm-2020-0007.

10. Baudassé T., Bazillier R., Issifou I. Migration and institutions: exit and voice (from abroad)? *Journal of Economic Surveys*. 2018. Vol. 32, No. 3. P. 727–766.

11. Carling J. Migration in the age of involuntary immobility: theoretical reflections and Cape Verdean experiences. *Journal of Ethnic and Migration Studies.* 2002. Vol. 28, No. 1. P. 5–42. DOI: https://doi.org/10.1080/13691830120103912.

12. Carling J., Schewel K. Revisiting aspiration and ability in international migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 2018. Vol. 44, No. 6. P. 945–963. DOI: https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1384146.

13. Centre for Economic Strategy. Ukrainian refugees: the fifth wave of the study. Kyiv, 2026. URL: https://ces.org.ua/en/ukrainian-refugees-fifth-wave/

14. Cooray A., Schneider F. Does corruption promote emigration? An empirical examination. *Journal of Population Economics*. 2016. Vol. 29, No. 1. P. 293-310. DOI: https://doi.org/10.1007/s00148-015-0563-y.

15. de Haas H. A theory of migration: the aspirations–capabilities framework. *Comparative Migration Studies*. 2021. Vol. 9. Article 8. DOI: https://doi.org/10.1186/s40878-020-00210-4.

16. Dimant E., Krieger T., Meierrieks D. The effect of corruption on migration, 1985–2000. *Applied Economics Letters*. 2013. Vol. 20, No. 13. P. 1270–1274.

17. Golovics J. A micro-level perspective on migration intentions: institutional trust matters. *Journal of Economics, Race, and Policy*. 2026. Vol. 9, No. 2. P. 164–177. DOI: https://doi.org/10.1007/s41996-026-00189-7.

18. Hirschman A. O. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970. 162 p.

19. International Organization for Migration. Returning Home from Abroad: Trends, Drivers, and Reintegration. Kyiv, 2025.
20. Ivlevs A. Happy moves? Assessing the link between life satisfaction and emigration intentions. *Kyklos*. 2015. Vol. 68, No. 3. P. 335–356. DOI: https://doi.org/10.1111/kykl.12086.
21. Joint Research Centre. Ukraine's Population Future after the Russian Invasion. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023.
22. Lee E. S. A theory of migration. *Demography*. 1966. Vol. 3, No. 1. P. 47–57.
23. Libanova E. Demographics in war. *Osteuropa*. 2025. Vol. 75, No. 11–12. P. 189–199. DOI: https://doi.org/10.35998/oe-2025-103.
24. Neubauer J. Envisioning futures at new destinations: geographical imaginaries and migration aspirations of Nepali migrants moving to Malta. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 2024. Vol. 50, No. 12. DOI: https://doi.org/10.1080/1369183X.2024.2305281.
25. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
26. Pitoski D., Lampoltshammer T. J., Parycek P. Drivers of human migration: a review of scientific evidence. *Social Sciences*. 2021. Vol. 10, No. 1. Article 21. DOI: https://doi.org/10.3390/socsci10010021.
27. Rumpf K. O., Décieux J. P., Ette A., van der Linden M., Lubbers M. The interplay between origin- and receiving-country conditions: experimental evidence on Ukrainian refugees' return intentions. *Journal of Ethnic and Migration Studies.* 2026. DOI: https://doi.org/10.1080/1369183X.2025.2601342.
28. Sologoub I. Return or Stay? What Factors Impact the Decisions of Ukrainian Refugees. VoxUkraine. 2024. URL: https://voxukraine.org/en/return-or-stay-what-factors-impact-the-decisions-of-ukrainian-refugees .
29. Tjaden J., Auer D., Laczko F. Linking migration intentions with flows: evidence and potential use. *International Migration*. 2019. Vol. 57, No. 1. P. 36–57. DOI: https://doi.org/10.1111/imig.12502.
30. UNHCR. Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine #7. Geneva, 2026.

References:

1. Kyivskyi mizhnarodnyi instytut sotsiolohii (2023). Dynamika doviry sotsialnym instytutsiiam u 2021-2023 rokakh [Dynamics of trust in social institutions in 2021-2023]. Kyiv International Institute of Sociology. Available at: https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1335 (in Ukrainian)
2. Transparency International Ukraine (2025). Indeks spryiniattia koruptsii – 2024 [Corruption Perceptions Index – 2024]. Available at: https://cpi.ti-ukraine.org/ (in Ukrainian)
3. Tsentr Razumkova (2023). Otsinka hromadianamy sytuatsii v kraini ta dii vlady, dovira do sotsialnykh instytutiv (liutyi–berezen 2023 r.) [Citizens' assessment of the situation in the country and the actions of the authorities, trust in social institutions (February–March 2023)]. Razumkov Centre. Available at: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r (in Ukrainian)
4. Adema, J., Aksoy, C. G., Giesing, Y., & Poutvaara, P. (2024). The effect of conflict on refugees' return and integration. CEPR Discussion Paper, no. 19012.
5. Adema, J., Aksoy, C. G., Giesing, Y., & Poutvaara, P. (2026). Refugee return. CEPR Discussion Paper, no. 21288.
6. Adema, J., Chargaziia, L., Giesing, Y., Necker, S., & Poutvaara, P. (2025). What drives refugees' return after conflict? CESifo Working Paper, no. 12118.
7. Aksoy, C. G., Eichengreen, B., Litina, A., Özgüzel, C., & Yu, H. (2024). Corruption exposure, political trust, and immigrants. IZA Discussion Paper, no. 17553.
8. Ariu, A., Docquier, F., & Squicciarini, M. P. (2016). Governance quality and net migration flows. *Regional Science and Urban Economics*, vol. 60, pp. 238–248. DOI: https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2016.07.006
9. Auer, D., Römer, F., & Tjaden, J. (2020). Corruption and the desire to leave: Quasi-experimental evidence on corruption as a driver of emigration intentions. *IZA Journal of Development and Migration*, vol. 11, no. 1, pp. 1–31. DOI: https://doi.org/10.2478/izajodm-2020-0007
10. Baudassé, T., Bazillier, R., & Issifou, I. (2018). Migration and institutions: Exit and voice (from abroad)? *Journal of Economic Surveys*, vol. 32, no. 3, pp. 727–766.
11. Carling, J. (2002). Migration in the age of involuntary immobility: Theoretical reflections and Cape Verdean experiences. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 28, no. 1, pp. 5–42. DOI: https://doi.org/10.1080/13691830120103912
12. Carling, J., & Schewel, K. (2018). Revisiting aspiration and ability in international migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 44, no. 6, pp. 945–963. DOI: https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1384146
13. Centre for Economic Strategy (2026). Ukrainian refugees: The fifth wave of the study. Available at: https://ces.org.ua/en/ukrainian-refugees-fifth-wave/
14. Cooray, A., & Schneider, F. (2016). Does corruption promote emigration? An empirical examination. *Journal of Population Economics*, vol. 29, no. 1, pp. 293–310. DOI: https://doi.org/10.1007/s00148-015-0563-y
15. de Haas, H. (2021). A theory of migration: The aspirations–capabilities framework. *Comparative Migration Studies*, vol. 9, article 8. DOI: https://doi.org/10.1186/s40878-020-00210-4
16. Dimant, E., Krieger, T., & Meierrieks, D. (2013). The effect of corruption on migration, 1985–2000. *Applied Economics Letters*, vol. 20, no. 13, pp. 1270–1274.
17. Golovics, J. (2026). A micro-level perspective on migration intentions: Institutional trust matters. *Journal of Economics, Race, and Policy*, vol. 9, no. 2, pp. 164–177. DOI: https://doi.org/10.1007/s41996-026-00189-7
18. Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, MA: Harvard University Press. 162 p.
19. International Organization for Migration (2025). Returning home from abroad: Trends, drivers, and reintegration. Kyiv: IOM Ukraine.
20. Ivlevs, A. (2015). Happy moves? Assessing the link between life satisfaction and emigration intentions. *Kyklos*, vol. 68, no. 3, pp. 335–356. DOI: https://doi.org/10.1111/kykl.12086
21. Joint Research Centre (2023). Ukraine's population future after the Russian invasion. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

22. Lee, E. S. (1966). A theory of migration. *Demography*, vol. 3, no. 1, pp. 47–57.
23. Libanova, E. (2025). Demographics in war. *Osteuropa*, vol. 75, no. 11–12, pp. 189–199. DOI: https://doi.org/10.35998/oe-2025-103
24. Neubauer, J. (2024). Envisioning futures at new destinations: Geographical imaginaries and migration aspirations of Nepali migrants moving to Malta. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 50, no. 12. DOI: https://doi.org/10.1080/1369183X.2024.2305281
25. North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press. 152 p.
26. Pitoski, D., Lampoltshammer, T. J., & Parycek, P. (2021). Drivers of human migration: A review of scientific evidence. *Social Sciences*, vol. 10, no. 1, article 21. DOI: https://doi.org/10.3390/socsci10010021
27. Rumpf, K. O., Décieux, J. P., Ette, A., van der Linden, M., & Lubbers, M. (2026). The interplay between origin- and receiving-country conditions: Experimental evidence on Ukrainian refugees' return intentions. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. DOI: https://doi.org/10.1080/1369183X.2025.2601342
28. Sologoub, I. (2024). Return or stay? What factors impact the decisions of Ukrainian refugees. VoxUkraine. Available at: https://voxukraine.org/en/return-or-stay-what-factors-impact-the-decisions-of-ukrainian-refugees
29. Tjaden, J., Auer, D., & Laczko, F. (2019). Linking migration intentions with flows: Evidence and potential use. *International Migration*, vol. 57, no. 1, pp. 36–57. DOI: https://doi.org/10.1111/imig.12502
30. UNHCR (2026). Lives on hold: Intentions and perspectives of refugees from Ukraine #7. Geneva: UNHCR.

Дата надходження статті: 14.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 636.04..636.085.3
JEL M31, L81, L66, O33
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-3

Бербер А.І.
аспірантка,
Одеський національний економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8805-2304
Anastasiya Berber
Odesa National Economic University

РОЗВИТОК РИНКУ ЗООТОВАРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 2019–2026 РОКІВ

DEVELOPMENT OF THE PET CARE MARKET IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION IN 2019–2026

Анотація. *У статті досліджено особливості розвитку ринку зоотоварів України у 2019-2026 рр. та визначено ключові структурні трансформації, що відбулися під впливом соціально-економічних, технологічних, пандемічних і безпекових чинників. Обґрунтовано сутність ринку зоотоварів як системи економічних відносин між виробниками, імпортерами, дистриб'юторами, торговельними підприємствами та власниками непродуктивних тварин. Систематизовано основні сегменти ринку, серед яких корми, ветеринарні товари, засоби догляду, аксесуари, наповнювачі та товари для дозвілля. Проаналізовано особливості розвитку ринку у допандемічний період, під час пандемії COVID-19 та після початку повномасштабної війни. Встановлено посилення ролі українських виробників, цифрових каналів збуту, омніканальної торгівлі, преміалізації та спеціалізованого харчування. Визначено перспективні напрями розвитку галузі до 2030 року.*

Ключові слова: *ринок зоотоварів, непродуктивних тварини, корми для тварин, цифровізація, гуманізація непродуктивних тварин, електронна комерція, Україна.*

Abstract. *Between 2019 and 2026, the Ukrainian pet product market underwent significant structural transformation under the influence of pet humanization, changing consumer behavior, digitalization, the COVID-19 pandemic, economic instability, and the full-scale war. The study aims to identify the main structural and dynamic changes in the market, determine the factors influencing its development, assess changes in market segments and distribution channels, and outline development prospects through 2030.* ***Methods.*** *The research is based on the analysis and synthesis of secondary statistical, analytical, and corporate data. Structural, comparative, dynamic, and trend analysis were used to examine market segments, development stages, distribution channels, competitive changes, digitalization, and European integration.* ***Results.*** *The Ukrainian pet product market is a diversified system comprising pet food, veterinary medicines, hygiene and grooming products, accessories, litter, toys, and other specialized goods. Pet food remains the dominant segment, while demand for treats, specialized nutrition, functional products, and animal healthcare is increasing. The market demonstrated considerable resilience to external shocks. During the COVID-19 pandemic, stockpiling and changing purchasing behavior supported demand, while restrictions accelerated e-commerce development. The full-scale war disrupted logistics, production, and retail infrastructure and reduced purchasing power; nevertheless, demand for essential food and healthcare products remained stable. Domestic producers strengthened their market position, while exports became increasingly important. Kormotech illustrates the internationalization of Ukrainian pet food production. Current trends include premiumization alongside demand for affordable products, growing interest in pet health and functional nutrition, omnichannel retail development, e-commerce expansion, and stronger local brands.* ***Conclusion.*** *By 2026, the Ukrainian pet product market had become more diversified, professional, and digitally integrated. Its development through 2030 will depend on product innovation, affordable quality, specialized nutrition, omnichannel sales, supply-chain resilience, stronger domestic production, export expansion, and alignment with European standards.*

Keywords: *pet care market, Ukraine, pet food, domestic animals, digitalisation, pet humanisation, e-commerce, market transformation.*

Постановка проблеми. Світова індустрія товарів для непродуктивних тварин протягом останніх десятиліть демонструє стійку тенденцію до розширення та структурної трансформації, що супроводжується зростанням асортименту, професіоналізацією догляду, зміною споживчої поведінки та розвитком спеціалізованої торговельної інфраструктури. В Україні ці процеси відбуваються під впливом як глобальних тенденцій, так і специфічних соціально-економічних та інституційних умов. Дослідження українського ринку кормів для непродуктивних тварин свідчать про поступове зростання його місткості, розвиток виробництва, імпорту, експорту та каналів збуту, а також підвищення ролі спеціалізованого харчування [3, с. 55–61; 14].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що період 2019–2026 рр. охоплює кілька принципово різних етапів функціонування українського ринку. У 2019–2020 рр. спостерігалися розширення спеціалізованої торгівлі та активізація електронної комерції. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. стала каталізатором цифровізації торгівлі, поширення онлайн-каналів продажу та зміни моделей споживчої поведінки [1, с. 40–48; 15]. З 2022 р. визначальним фактором розвитку стала повномасштабна війна, яка

© Бербер А.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

спричинила порушення логістичних ланцюгів, труднощі з постачанням, міграцію населення, зниження купівельної спроможності та необхідність адаптації виробничих і торговельних підприємств. Унаслідок цього темпи розвитку ринку сповільнилися, водночас зросла роль онлайн-продажів як адаптаційного каналу збуту [3, с. 55–61].

Попри значні зовнішні виклики, український ринок товарів для непродуктивних тварин продемонстрував значну стійкість. За оцінками Euromonitor, у 2026 р. його характерними рисами є поєднання попиту на преміальні та доступні товари, преміалізація харчування, ласощів і wellness-продуктів, посилення уваги до здоров'я тварин, розвиток омніканальної торгівлі та зростання ролі електронної комерції [8]. Конкурентне середовище також трансформується: вітчизняні виробники, зокрема Kormotech, посилюють позиції завдяки розширенню асортименту, продуктовим інноваціям та розвитку експорту. Дослідження структурних і динамічних трансформацій українського ринку зоотоварів у 2019–2026 рр. має теоретичне та практичне значення. Його результати дають змогу визначити перспективні напрями розвитку підприємств, удосконалення асортиментної політики, каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності української продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням аналізу ринку товарів для непродуктивних тварин присвячено низку праць вітчизняних науковців. У своїх дослідженнях С. О. Сіренко та М. М. Мамчин аналізують стан українського ринку кормів для домашніх тварин, характеризують основних його учасників, а також наводять результати досліджень споживчих переваг і потреб покупців кормів для собак і котів [5, с. 213–217; 2, с. 202–207]. Зокрема, М. М. Мамчин розглядає основних учасників ринку та результати опитування споживачів щодо способів придбання кормів і популярності торгових марок [2, с. 202–207]. Праця М. С. Хімич та І. І. Білошицької присвячена аналізу вітчизняного ринку кормів для непродуктивних тварин , зокрема його структури та особливостей розвитку [7, с. 302–307, 8]. Окремий напрям досліджень становлять публікації в мережі Інтернет, присвячені українським виробникам товарів для тварин, виробництву одягу для тварин та асортименту іграшок для них [4]. Саме такі інтернет-джерела наведені у статті О. Сім'ячко як джерела інформації про відповідні сегменти ринку товарів для домашніх тварин.

Проблематика розвитку ринку зоотоварів досліджується міжнародними аналітичними компаніями, галузевими організаціями та виробниками. Значний масив інформації щодо структури, динаміки, каналів збуту та споживчої поведінки містять дослідження Euromonitor International. Актуальний звіт «Pet Care in Ukraine» охоплює категорії кормів для собак і котів, інших кормів та товарів для домашніх тварин, а також містить історичні та прогнозні показники ринку [11]. Зокрема, дослідження охоплює аналіз попиту та пропозиції, ринкових часток компаній і брендів, каналів розподілу, розвитку електронної комерції, а також прогнозування основних тенденцій на п'ятирічну перспективу [11].

Важливим джерелом міжнародного порівняння є FEDIAF, яка систематизує дані щодо кількості непродуктивних тварин, обсягів продажу кормів та основних тенденцій європейської індустрії. За актуальними галузевими показниками FEDIAF, у Європі близько 140 млн домогосподарств утримують домашніх тварин, а річний обсяг продажів кормів становить близько 29,4 млрд євро [9].

Окремий напрям досліджень стосується діяльності українських виробників. Показовим є розвиток Kormotech, який у 2024 р. увійшов до ТОП-50 світових виробників кормів для домашніх тварин за версією Petfood Industry та розширив присутність до 44 країн світу [11]. Фінансова звітність компанії також демонструє позитивну динаміку доходів. За даними фінансової звітності ТОВ «Кормотех», у 2023 р. дохід підприємства становив 4,4786 млрд грн [12, 13]. Офіційні матеріали компанії додатково свідчать, що у 2023 р. оборот Kormotech становив 152 млн дол. США, обсяг продажів досяг 77,4 тис. тонн, а частка продажів за межами України зросла до 31% [10].

Більшість доступних досліджень концентрується або на окремих товарних категоріях, або на діяльності конкретних підприємств. Недостатньо систематизованими залишаються комплексні оцінки структурної трансформації українського ринку в умовах послідовної дії пандемії, війни, цифровізації, зміни споживчих моделей та європейської інтеграції. Невирішеною залишається проблема комплексної оцінки трансформацій українського ринку зоотоварів у довгостроковій перспективі. Зокрема, потребують систематизації зміни структури попиту, роль професійних кормів, розвиток преміального та економічного сегментів, зміна каналів реалізації, посилення позицій українських виробників і вплив нормативної гармонізації з Європейським Союзом. Особливої уваги потребує розмежування номінального зростання вартості ринку та реального зростання споживання. В умовах високої інфляції збільшення продажів у грошовому вимірі не завжди означає аналогічне збільшення фізичних обсягів реалізації. Тому оцінювання динаміки повинно враховувати як вартісні, так і натуральні показники.

Мета статті. Метою статті є визначення основних структурних і динамічних трансформацій ринку зоотоварів України у 2019–2026 рр., систематизація факторів його розвитку, оцінювання змін основних товарних сегментів і каналів реалізації, а також визначення перспективних напрямів розвитку ринку до 2030 року.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний, структурний, порівняльний та динамічний підходи. Системний підхід використано для визначення ринку зоотоварів як сукупності взаємопов'язаних суб'єктів, товарних сегментів та каналів реалізації. Структурний аналіз застосовано для дослідження складу ринку та ролі окремих категорій продукції, зокрема кормів для собак і котів, з урахуванням особливостей товарної та конкурентної структури ринку [3]. Порівняльний метод використано для зіставлення різних етапів розвитку ринку та виявлення змін у його функціонуванні . Динамічний аналіз дозволив визначити основні трансформації ринку у 2019–2026 рр. з урахуванням довоєнних тенденцій, наслідків повномасштабної війни та сучасних змін у споживчій поведінці [3, с. 55–61]. Методи узагальнення та синтезу застосовано для формування висновків і визначення перспективних напрямів розвитку ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять аналітичні матеріали Euromonitor International, зокрема дослідження Pet Care in Ukraine, що містить інформацію про обсяги ринку, його структуру, провідні компанії, бренди та канали реалізації [8]. Важливим джерелом статистичної інформації є матеріали FEDIAF, які містять дані про чисельність непродуктивних тварин та основні показники європейського ринку кормів, зокрема щодо України [9]. Для характеристики позицій вітчизняних виробників використано корпоративні звіти та аналітичні матеріали Kormotech, що містять інформацію про обсяги виробництва і реалізації, частку компанії на українському ринку, асортимент та експортну діяльність. Також використано нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, наукові публікації та інші галузеві джерела [12, 13].

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування структури ринку зоотоварів відбувається під впливом комплексу економічних, соціально-демографічних і технологічних чинників, серед яких визначальними є видовий склад непродуктивних тварин, рівень доходів населення, особливості споживчої поведінки власників тварин, рівень розвитку торговельної інфраструктури та конкурентне середовище, сформоване діяльністю вітчизняних і міжнародних виробників [3].

Функціонування ринку забезпечується взаємодією кількох основних груп суб'єктів господарювання. До них належать виробники зоотоварів, які здійснюють розроблення та виробництво кормів, ветеринарно-гігієнічної продукції, засобів догляду, аксесуарів та інших товарів для декоративних тварин. Імпортери, що забезпечують постачання продукції міжнародних брендів на внутрішній ринок, дистриб'ютори й торговельні мережі, які виконують функції логістичного забезпечення та організації каналів збуту, спеціалізовані зоомагазини, ветеринарні аптеки, мережеві роздрібні оператори, маркетплейси та інтернет-магазини, через які здійснюється реалізація продукції кінцевим споживачам [22; 6]. Завершальною ланкою ринкової системи є власники непродуктивних тварин, які формують споживчий попит та визначають напрями розвитку окремих сегментів ринку [21, с. 57–58].

Однією з характерних тенденцій розвитку українського ринку зоотоварів є його поступова професіоналізація, що проявляється у зміні критеріїв вибору продукції споживачами. Зростає відповідальність власників непродуктивних тварин та увага до їхнього харчування і добробуту [21, с. 55–58]. Якщо на початкових етапах розвитку ринку домінуючим фактором купівельної поведінки була ціна, то на сучасному етапі дедалі більшого значення набувають якість продукції, її безпечність, збалансований склад, функціональні властивості, відповідність фізіологічним потребам тварин, а також рекомендації ветеринарних лікарів і фахівців із харчування тварин [21, с. 57–58; 4]. Зазначені тенденції сприяють зростанню попиту на продукцію преміального та суперпреміального сегментів, лікувальні й функціональні корми, а також спеціалізовані засоби догляду [24].

Важливою особливістю функціонування українського ринку зоотоварів є його інтегрованість у світову індустрію товарів для непродуктивних тварин. Розвиток внутрішнього ринку значною мірою відбувається під впливом глобальних тенденцій, пов'язаних із гуманізацією ставлення до тварин, підвищенням вимог до якості продукції, поширенням принципів відповідального утримання тварин та розвитком цифрових каналів торгівлі. Українські споживачі поступово переймають моделі споживчої поведінки, характерні для економічно розвинених країн Європи та Північної Америки, де непродуктивні тварини розглядаються як повноправні члени сім'ї [8]. Наслідком цього є збільшення уваги домогосподарств до якісного харчування, ветеринарного обслуговування, профілактики захворювань, засобів догляду та інших товарів, спрямованих на забезпечення здоров'я і добробуту непродуктивних тварин. Сучасний ринок зоотоварів України характеризується поступовим переходом від моделі цінової конкуренції до моделі конкуренції, заснованої на якості продукції, інноваційності, сервісному супроводі та задоволенні спеціалізованих потреб споживачів. Зазначені тенденції створюють передумови для подальшого розвитку галузі, розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників та інтеграції українського ринку до європейського й світового економічного простору [3].

Аналіз основних сегментів ринку зоотоварів України свідчить, що його структура є диверсифікованою та охоплює широкий спектр товарних категорій, які задовольняють потреби непродуктивних тварин на різних етапах їхнього утримання. Провідне місце займає сегмент кормів для домашніх тварин, який є найбільш містким, динамічним та конкурентним завдяки присутності як міжнародних корпорацій, так і вітчизняних виробників. Водночас зростає значення сегментів ветеринарних препаратів, засобів догляду, аксесуарів, наповнювачів для туалетів та товарів для дозвілля, що пов'язано зі зміною споживчих уподобань і поширенням концепції гуманізації домашніх тварин. Загалом розвиток усіх сегментів свідчить про поступове наближення українського ринку зоотоварів до світових тенденцій, розширення асортименту продукції, підвищення вимог до її якості та значний потенціал подальшого зростання.

У 2019–2021 рр. український ринок перебував у фазі структурного зростання. Основними чинниками були збільшення попиту на промислові корми, розширення спеціалізованої торгівлі, розвиток міжнародних і локальних брендів та поступова професіоналізація утримання домашніх тварин [3, с. 55–58]. У цей період посилювалася конкуренція між міжнародними виробниками та українськими компаніями. Одним із ключових локальних виробників став Kormotech, який одночасно розширював внутрішню присутність та експорт. Компанія відкрила власне виробництво в Литві у 2020 р., що стало важливим етапом її міжнародної експансії. За даними Kormotech, у 2020 р. український ринок кормів для котів і собак зріс на 18,2% у грошовому вираженні та на 28,2% у натуральному вираженні, а експортна географія компанії розширилася до 37 країн . Поступово змінювалися критерії вибору кормів поряд із ціною дедалі важливішими ставали склад, харчова цінність, функціональні характеристики та відповідність потребам конкретної тварини [12; 13].

Пандемія COVID-19 стала першим масштабним кризовим фактором досліджуваного періоду. Каран-

Таблиця 1

Основні сегменти ринку зоотоварів України

Сегмент ринку	Основні категорії продукції	Особливості та тенденції розвитку
Корми для непродуктивних тварин	Сухі корми, вологі корми, лікувально-профілактичні раціони, корми преміум- і суперпреміумкласу, ласощі, функціональні добавки	Український ринок кормів для непродуктивних тварин характеризується тенденцією до розвитку, однак його функціонування зазнає впливу воєнних дій, логістичних труднощів, обмеження доступності імпортної сировини та зниження купівельної спроможності населення. Дослідники відзначають зростання відповідальності власників непродуктивних тварин та формування культури ставлення до них . Важливою характеристикою сегмента є висока конкуренція між міжнародними та українськими виробниками, зокрема Kormotech.
Ветеринарні препарати та засоби для здоров'я	Лікарські засоби, вітамінно-мінеральні комплекси, протипаразитарні препарати, засоби для підтримки імунітету, стоматологічні засоби	Розвиток цього сегмента пов'язаний із формуванням відповідального ставлення власників до здоров'я непродуктивних тварин та поширенням культури догляду. Загальна тенденція до гуманізації ставлення до тварин сприяє розширенню попиту не лише на базові товари, а й на продукцію, спрямовану на підтримання здоров'я та благополуччя тварин.
Аксесуари для непродуктивних тварин	Нашийники, повідці, переноски, лежанки, клітки, миски, кігтеточки, засоби безпеки та транспортування	Попит на аксесуари формується під впливом гуманізації непродуктивних тварин та прагнення власників забезпечувати їм комфортні умови утримання. Сучасний асортимент зоотоварів включає переноски, лежанки, дряпки, клітки, аксесуари для прогулянок і транспортування та інші товари для повсякденного догляду. Розширення асортименту та поява функціональних товарів є одним із напрямів розвитку сучасного ринку зоотоварів.
Засоби догляду та гігієни	Шампуні, кондиціонери, засоби для догляду за шерстю, гігієнічні серветки, зубні засоби, косметика для тварин	Розвиток сегмента пов'язаний із поширенням комплексного підходу до утримання непродуктивних тварин. До цієї групи належать засоби для догляду за шерстю, шампуні, щітки, гребінці, спреї та інші гігієнічні товари. Підвищення уваги власників до здоров'я та благополуччя тварин сприяє розширенню асортименту спеціалізованих засобів догляду.
Наповнювачі для туалетів	Бентонітові, силікагелеві, деревні, рослинні та біорозкладні наповнювачі	Найбільш поширеним напрямом є наповнювачі для котячих туалетів. На українському ринку представлені бентонітові, силікагелеві, деревні, мінеральні, кукурудзяні та соєві (тофу) види наповнювачів. Розширення асортименту за рахунок рослинних і біорозкладних матеріалів відповідає загальній тенденції до розвитку екологічних товарів для непродуктивних тварин.
Іграшки, одяг та товари для розваг	Інтерактивні іграшки, одяг для тварин, аксесуари для прогулянок, товари для тренування та розвитку	Сегмент розвивається під впливом гуманізації домашніх тварин і сприйняття їх як повноцінних членів сім'ї. Асортимент охоплює іграшки, товари для активності, тренування, прогулянок та інші засоби забезпечення дозвілля тварин. Зростання уваги до благополуччя домашніх улюбленців стимулює розвиток товарів, орієнтованих не лише на задоволення базових потреб, а й на комфорт, активність та поведінковий розвиток.

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 55–61; 2, с. 202–207; 16]

тинні обмеження спричинили зміни у каналах реалізації та споживчій поведінці. На початковому етапі пандемії частина споживачів формувала запаси кормів та інших товарів першої необхідності для непродуктивних тварин. Водночас обмеження роботи офлайн-магазинів стимулювали розвиток електронної комерції. Пандемія також прискорила цифровізацію маркетингу та взаємодії зі споживачами. Виробники й продавці активніше використовували цифрові канали комунікації та дистанційні способи продажу. У результаті COVID-19 не спричинив довгострокової втрати попиту на базові зоотовари, але прискорив структурну перебудову ринку, передусім у частині каналів збуту.

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 р. стало найбільш масштабним фактором трансформації українського ринку зоотоварів. Перший етап характеризувався порушенням логістики, скороченням доходів населення, міграцією домогосподарств, руйнуванням частини торговельної інфраструктури та зростанням собівартості виробництва [3, с. 58–60; 4]. Одночасно виник додатковий соціальний попит на товари для тварин через збільшення кількості евакуйованих домашніх тварин, діяльність притулків та волонтерських організацій. Важливою тенденцією стало посилення ролі українського виробництва. Зміна логістичних маршрутів і необхідність забезпечення стабільних поставок стимулювали підприємства розвивати альтернативні канали постачання та виробничі потужності. Діяльність Kormotech демонструє здатність українського виробничого сектору адаптуватися до воєнних умов. У 2023 р. компанія завершила рік з оборотом 152 млн дол. США, збільшила частку продажів за межами України до 31% та розширила присутність до 42 країн. У 2024 р. Kormotech продовжив міжнародну експансію та розширив географію присутності до 44 країн [13]. Війна не лише сформувала ризики, а й прискорила переорієнтацію українського ринку зоотоварів на локальне виробництво, експорт та підвищення стійкості ланцюгів постачання. Після найбільш гострої фази адаптації ринок почав демонструвати ознаки ста-

білізації. За даними Kormotech, у 2024 р. український ринок кормів для котів і собак зріс приблизно на 8%, що свідчить про поступове відновлення споживчої активності та адаптацію учасників ринку до нових економічних умов.

Актуальна оцінка Euromonitor за 2026 р. дозволяє виділити кілька ключових тенденцій. Продовжується преміалізація, однак вона відбувається одночасно зі збереженням значного попиту на доступні продукти. Таким чином, споживання стає більш сегментованим. Особливої ваги набувають товари для здоров'я та функціональне харчування. Зростає значення функціональних і натуральних формулювань, спеціалізованих раціонів та продуктів, орієнтованих на здоров'я і добробут тварин. Значну роль відіграє котячий сегмент. Euromonitor характеризує котяче харчування як один із ключових драйверів розвитку українського Pet Care у 2026 р. Посилюється омніканальність, роздрібні оператори поєднують фізичні магазини з електронною комерцією, а онлайн-гравці розширюють фізичну присутність. Зростає конкурентоспроможність локальних виробників. Euromonitor зазначає, що вітчизняні гравці, зокрема Kormotech, посилюють свої позиції завдяки широкому портфелю продукції та продуктовим інноваціям [8].

Перспективи українського ринку до 2030 р. доцільно пов'язувати не лише з кількісним збільшенням продажів, а передусім зі структурною модернізацією. Перспективним напрямом є подальше збільшення ролі професійних кормів та спеціалізованого харчування. Розвиток функціональних продуктів, лікувальних і профілактичних раціонів, ласощів та продуктів із натуральними інгредієнтами. Цифровізація та омніканальна торгівля, продавці поєднуватимуть фізичні магазини, інтернет-магазини, маркетплейси, цифрові сервіси та програми лояльності. Розвиток українського виробництва та експорту. Приклад Kormotech демонструє, що український виробник може переходити від ролі локального постачальника до міжнародного гравця: у 2024 р. компанія була присутня у 44 країнах світу. П'ятим напрямом є європейська інтеграція. Подальше наближення українського законодавства у сфері безпечності та гігієни кормів до законодавства ЄС створює для виробників додаткові вимоги щодо відповідності продукції, водночас відкриваючи можливості для розширення експорту. Таким чином, до 2030 р. конкурентоспроможність підприємств ринку визначатиметься здатністю поєднати якість, безпечність, доступність, інноваційність та ефективну цифрову взаємодію зі споживачами.

Висновки. У 2019–2026 рр. український ринок зоотоварів пройшов складний етап структурної трансформації. Його розвиток відбувався під впливом глобальної гуманізації ставлення до непродуктивних тварин, зміни споживчих моделей, цифровізації, пандемії COVID-19, повномасштабної війни та євроінтеграційних процесів. Дослідження показало, що ринок є диверсифікованим і включає корми, ветеринарні товари, засоби догляду, аксесуари, наповнювачі та товари для дозвілля. Центральним сегментом залишається індустріальні корми, водночас посилюється роль товарів для здоров'я, функціонального харчування та спеціалізованих продуктів. Пандемія COVID-19 прискорила розвиток електронної комерції та цифрових каналів комунікації. Повномасштабна війна спричинила значні логістичні та економічні ризики, але водночас стимулювала розвиток локального виробництва, альтернативних каналів постачання та експортної орієнтації. Одним із найбільш суттєвих результатів трансформації є посилення позицій українських виробників. Динаміка Kormotech демонструє можливість міжнародної експансії українського pet food-виробництва та формування конкурентоспроможних локальних брендів.

У 2026 р. ринок характеризується поєднанням преміалізації та попиту на доступні товари, розвитком функціонального харчування, посиленням котячого сегмента та переходом до омніканальної моделі торгівлі. Основними стратегічними напрямами розвитку до 2030 р. мають стати підвищення ролі професійних і спеціалізованих кормів, розвиток функціональних продуктів, цифровізація продажів, зміцнення українського виробництва, розширення експорту та подальша гармонізація нормативних вимог із правом Європейського Союзу. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації структурно-динамічних трансформацій українського ринку зоотоварів у єдиному часовому контексті 2019-2026 рр. та визначенні взаємозв'язку між кризовими факторами, цифровізацією, локалізацією виробництва та зміною споживчої структури. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання підприємствами ринку зоотоварів під час формування асортиментної, цінової, маркетингової та експортної стратегій, а також у розробленні заходів щодо підвищення стійкості ланцюгів постачання.

Бібліографічний список:

1. Купалова Г. І., Артюх Т. М., Бодяковська А. В. Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії COVID-19. *Підприємництво і торгівля.* 2021. № 28. С. 40–48. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-06.

2. Мамчин М. М. Ринок кормів для домашніх тварин в Україні: маркетингові аспекти. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 14. С. 202–207. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/27.pdf

3. Сергійчук С. І., Молочан Г. Г. Перспективи розвитку ринку кормів для домашніх тварин в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 55–61. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.195.55-61.

4. Сім'ячко О. Класифікація кормів для домашніх тварин. *Товари і ринки.* 2020. № 4. С. 65–73. URL: https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/download/1049/1010/1016

5. Сіренко С. О. Вивчення ринку і формування попиту на ринку кормів для домашніх тварин. *Економіка та управління підприємствами.* 2019. Вип. 32. С. 213–217. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/33.pdf

6. Українська Рада Торгових Центрів. Ринок зоотоварів: що купують та скільки витрачають українці на домашніх улюбленців. 09.09.2025. URL: https://www.ucsc.org.ua/rynok-zootovariv-shho-kupuyut-ta-skilky-vytrachayut-ukrayinczi-na-domashnih-ulyublencziv/

7. Хімич М. С., Білошицька І. І. Аналіз вітчизняного ринку кормів для непродуктивних тварин (собак та кішок). *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького.* 2015. Т. 17, № 1 (61), ч. 2. С. 302–307. URL: https://ecatalog.lvet.edu.ua/

8. Euromonitor International. Pet Care in Ukraine. 2026. Country Report. URL: https://www.euromonitor.com/pet-care-in-ukraine/report

9. FEDIAF. Annual Review 2024. European Pet Food Industry. 2024. URL: https://europeanpetfood.org/wp-content/uploads/2024/06/FEDIAF-Annual-Review-2024_Online.pdf

10. Kormotech. Kormotech завершив 2023 рік з оборотом $152 млн та наростив частку продажів за кордоном до 31%. 21.03.2024. URL: https://kormotech.com/uk/articles/kormotech-zaversiv-2023-rik-z-oborotom-152-mln-ta-narostiv-castku-prodaziv-za-kordonom-do-31

11. Kormotech. Тренди petfood ринку: інновації, преміум-продукти та зростаючий попит на снеки. 2024. URL: https://kormotech.com/uk/articles/trendi-petfood-rinku-innovacii-premium-produkti-ta-zrostaucij-popit-na-sneki

12. Kormotech. Цінності та історія. Офіційний сайт компанії. URL: https://kormotech.com/uk/pro-nas/values-and-story

13. Kormotech. Група компаній Kormotech завершила 2024-й із $162,7 мільйона обороту. URL: https://kormotech.com/uk/articles/grupa-kompanij-kormotech-zaversila-2024-j-iz-162-7-mil-jona-dolariv-oborotu

14. Pro-Consulting. Аналіз ринку корму для домашніх тварин в Україні. 2018–2021 рр. 2022. Аналітичний звіт.

15. Зубенко І., Лихошерстова Ю. Вплив пандемії коронавірусу на ринок електронної комерції в Україні та світі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2022. № 27 (55).

16. Ніколаєва О. Г., Свіщова Є. В., Гладка А. С. Аналіз і прогнозування ринків харчування для домашніх тварин екстраполяційними методами. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2024. № 106. С. 26–38. https://doi.org/10.26565/2319-2379-2024-106-03.

References:

1. Kupalova, H. I., Artiukh, T. M., & Bodiakovska, A. V. (2021). Stratehiia rozvytku elektronnoi komertsii v period pandemii COVID-19 [E-commerce development strategy during the COVID-19 pandemic]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, 28, 40–48. https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-06.

2. Mamchyn, M. M. (2018). Rynok kormiv dlia domashnikh tvaryn v Ukraini: marketynhovi aspekty [The pet food market in Ukraine: Marketing aspects]. *Ekonomika i suspilstvo*, 14, 202–207. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/27.pdf

3. Serhiichuk, S. I., & Molochan, H. H. (2024). Perspektyvy rozvytku rynku kormiv dlia domashnikh tvaryn v Ukraini [Prospects for the development of the pet food market in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, 195, 55–61. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.195.55-61.

4. Simiachko, O. (2020). Klasyfikatsiia kormiv dlia domashnikh tvaryn [Classification of pet food]. *Tovary i rynky*, 4, 65–73. Available at: https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/download/1049/1010/10

5. Sirenko, S. O. (2019). Vyvchennia rynku i formuvannia popytu na rynku kormiv dlia domashnikh tvaryn [Market research and demand formation in the pet food market]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy*, 32, 213–217. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/33.pdf

6. Ukrainian Council of Shopping Centers. (2025, September 9). Rynok zootovariv: shcho kupuiut ta skilky vytrachaiut ukraintsi na domashnikh uliublentsiv [Pet products market: What Ukrainians buy and how much they spend on pets]. Available at: https://www.ucsc.org.ua/rynok-zootovariv-shho-kupuyut-ta-skilky-vytrachayut-ukrayinczi-na-domashnih-ulyublencziv/

7. Khimych, M. S., & Biloshytska, I. I. (2015). Analiz vitchyznianoho rynku kormiv dlia neproduktyvnykh tvaryn (sobak ta kishok) [Analysis of the domestic market of feed for non-productive animals (dogs and cats)]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho*, 17(1 (61)), part 2, 302–307. Available at: https://ecatalog.lvet.edu.ua/

8. Euromonitor International. (2026). *Pet Care in Ukraine*. Country Report. Available at: https://www.euromonitor.com/pet-care-in-ukraine/report

9. FEDIAF. (2024). *Annual Review 2024. European Pet Food Industry.* Available at: https://europeanpetfood.org/wp-content/uploads/2024/06/FEDIAF-Annual-Review-2024_Online.pdf

10. Kormotech. (2024, March 21). Kormotech zavershyv 2023 rik z oborotom $152 mln ta narostyv chastku prodazhiv za kordonom do 31% [Kormotech finished 2023 with a turnover of $152 million and increased the share of foreign sales to 31%]. Available at: https://kormotech.com/uk/articles/kormotech-zaversiv-2023-rik-z-oborotom-152-mln-ta-narostiv-castku-prodaziv-za-kordonom-do-31

11. Kormotech. (2024). Trendy petfood rynku: innovatsii, premium-produkty ta zrostaiuchyi popyt na sneky [Pet food market trends: Innovations, premium products and growing demand for snacks]. Available at: https://kormotech.com/uk/articles/trendi-petfood-rinku-innovacii-premium-produkti-ta-zrostaucij-popit-na-sneki

12. Kormotech. (2026). Tsinnosti ta istoriia [Values and history]. Available at: https://kormotech.com/uk/pro-nas/values-and-story

13. Kormotech. (2025). Hrupa kompanii Kormotech zavershyla 2024-i iz $162.7 miliona oborotu [Kormotech group of companies finished 2024 with a turnover of $162.7 million]. Available at: https://kormotech.com/uk/articles/grupa-kompanij-kormotech-zaversila-2024-j-iz-162-7-mil-jona-dolariv-oborotu

14. Pro-Consulting. (2022). Analiz rynku kormu dlia domashnikh tvaryn v Ukraini. 2018–2021 rr. [Analysis of the pet food market in Ukraine, 2018–2021]. Analytical report.

15. Zubenko, I., & Lykhosherstova, Yu. (2022). Vplyv pandemii koronavirusu na rynok elektronnoi komertsii v Ukraini ta sviti [The impact of the coronavirus pandemic on the e-commerce market in Ukraine and worldwide]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika"*, 27 (55).

16. Nikolaieva, O. H., Svishchova, Ye. V., & Hladka, A. S. (2024). Analiz i prohnozuvannia rynkiv kharchuvannia dlia domashnikh tvaryn ekstrapoliatsiinymy metodamy [Analysis and forecasting of pet food markets using extrapolation methods]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia "Ekonomichna"*, 106, 26–38. DOI: https://doi.org/10.26565/2319-2379-2024-106-03.

Дата надходження статті: 26.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 004.6: 33
JEL H20, H21, H26
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-4

Благодушко А.В.
заступник директора з обліку і звітності-головний бухгалтер,
ТОВ «Самсунг РнД Інститут Україна»;
аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3559-4473
Andrii Blahodushko
State Tax University

МЕТОДИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ МОДЕЛІ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЬОВАНИХ ОПЕРАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПРИНЦИПУ «ВИТЯГНУТОЇ РУКИ»

METHODOLOGICAL ASSESSMENT OF THE ACCOUNTING SUPPORT MODEL FOR CONTROLLED TRANSACTIONS IN THE CONTEXT OF THE ARM'S LENGTH PRINCIPLE

Анотація. *У статті досліджено організацію аналітичного та управлінського обліку контрольованих операцій у контексті забезпечення принципу «витягнутої руки». Обґрунтовано, що облікове забезпечення трансфертного ціноутворення потребує функціонально сформованої облікової системи, здатної ідентифікувати релевантні операції, накопичувати деталізовані дані, забезпечувати контроль рентабельності та формувати доказовий зв'язок між договором, первинним документом, обліковим записом, управлінським звітом і документацією з трансфертного ціноутворення. Акцентовано увагу на потребі методичного оцінювання такої системи, оскільки наявність окремих регламентів, реєстрів або звітних форм не завжди характеризує її фактичну здатність підтримувати завдання трансфертного ціноутворення. Запропоновано інтеграційну модель побудови облікової системи підприємства для цілей трансфертного ціноутворення, яка охоплює організаційно-управлінський, теоретико-методичний, нормативно-регуляторний, обліково-інформаційний, техніко-функціональний, контрольно-аналітичний та документаційно-доказовий напрями. Основну увагу приділено методичному оцінюванню цієї моделі через матрицю «функціональна сформованість – ресурсна трудомісткість». Розроблено критерії функціональної сформованості за кожним напрямом інтеграційної моделі та запропоновано підхід до оцінювання ресурсної трудомісткості на основі співвідношення трудомісткості напряму з його базовою трудомісткістю. Такий підхід дозволяє визначити фактичний стан кожного напряму, виявити ділянки з недостатньою сформованістю та підвищеним ресурсним навантаженням, а також встановити пріоритетність доопрацювання облікової системи. Практична цінність запропонованої моделі полягає у можливості її використання як інструменту внутрішньої діагностики та управління розвитком облікової системи для потреб трансфертного ціноутворення. Перелік критеріїв формує дорожню карту для керівника проєкту, а періодичне застосування матриці дозволяє відстежувати зміну показників у динаміці, коригувати управлінські рішення та зберігати зіставність результатів у разі уточнення критеріїв або базових показників трудомісткості.*

Ключові слова: *трансфертне ціноутворення, контрольовані операції, принцип «витягнутої руки», аналітичний облік, управлінський облік, інтеграційна модель, обліково-аналітичне забезпечення.*

Abstract. Introduction. *The organization of analytical and management accounting for controlled transactions is a key component of ensuring compliance with the arm's length principle. However, the mere existence of internal regulations, accounting registers, or reporting forms does not guarantee that an enterprise's accounting system is functionally capable of supporting transfer pricing tasks. Therefore, there is a need to develop an integrated approach to assessing the functional development and resource requirements of accounting support for transfer pricing.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to develop a model for accounting support of controlled transactions for transfer pricing purposes and to propose a methodological approach to assessing its functional development and resource labour intensity.* ***Methods.*** *The study applies methods of analysis, synthesis, systematization, comparison, and modelling. The proposed methodological approach is based on a matrix of «functional development – resource labour intensity», which combines criteria for assessing the functional capacity of individual areas of the accounting support system with an evaluation of the resources required for their implementation.* ***Results.*** *A model for developing an enterprise accounting support system for transfer pricing purposes is proposed, covering organizational and managerial, theoretical and methodological, regulatory, accounting and information, technical and functional, control and analytical, and documentation and evidentiary areas. Criteria for assessing the functional development of each area are developed. An approach to determining resource labour intensity is proposed based on the ratio between the labour intensity of a particular area and its baseline labour intensity. The application of the matrix makes it possible to determine the actual state of individual areas, identify elements characterized by insufficient functional development and excessive resource burden, and establish priorities for improving the accounting system. The proposed criteria can also serve as a roadmap for project managers responsible for developing accounting support for transfer pricing.* ***Conclusion.*** *The proposed model and methodological assessment approach provide a practical tool for internal diagnostics and management of the development of an enterprise accounting system for transfer pricing purposes. Their periodic application enables enterprises to monitor changes in functional development and resource labour intensity, adjust managerial decisions, and maintain comparability*

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

of assessment results when the criteria or baseline labour intensity indicators change. The implementation of the proposed approach strengthens the evidentiary relationship between contracts, primary documents, accounting records, management reports, and transfer pricing documentation, thereby improving the reliability and effectiveness of accounting support for compliance with the arm's length principle.

Keywords: *transfer pricing, controlled transactions, arm's length principle, analytical accounting, management accounting, accounting support model, accounting and analytical support.*

Постановка проблеми. Забезпечення принципу «витягнутої руки» у контрольованих операціях потребує наявності облікової системи, здатної не тільки фіксувати господарські операції, а й формувати структуровану, відтворювану та аналітичну інформацію для цілей трансфертного ціноутворення. Для підприємства, яке входить до міжнародної групи компаній, важливим є постійне накопичення даних про контрагентів, договори, види операцій, обліково-аналітичні параметри операцій, доходи, витрати, центри відповідальності, рентабельність і джерела документального підтвердження.

Аналітичний та управлінський облік у такій системі виконують роль інформаційної основи для ідентифікації операцій, сегментації доходів і витрат, контролю прибутковості, пояснення відхилень та підготовки управлінських рішень. Водночас практична проблема полягає в тому, що наявність окремих довідників, звітів або регламентів ще не дає відповіді на питання, наскільки облікова система фактично готова підтримувати завдання трансфертного ціноутворення.

Для управління розвитком такої системи потрібен методичний підхід, який дозволяє оцінити не лише склад елементів облікового забезпечення, а й рівень їх функціональної сформованості (готовності до експлуатації), ресурсну трудомісткість підтримки або доопрацювання та пріоритетність управлінського реагування. Саме тому актуальним є розроблення інтеграційної моделі облікової системи та інструменту її оцінювання, який поєднує критерії функціональної реалізації з показниками ресурсного навантаження.

Запропонований у статті підхід спрямований на перехід від опису аналітичного та управлінського обліку контрольованих операцій до їх прикладної діагностики. Це дозволяє визначати напрями, які потребують першочергового доопрацювання, формувати дорожню карту для керівника проєкту по організації податкового обліку контрольованих операцій , контролювати зміни в динаміці та забезпечувати доказовість облікових даних для підтвердження принципу «витягнутої руки».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансфертного ціноутворення в українській науковій літературі досліджуються в контексті податкового регулювання, обліково-аналітичного забезпечення, контролю контрольованих операцій, цифровізації інформаційних процесів і застосування розрахунково-аналітичних підходів до формування трансфертних цін. У працях вітчизняних науковців акцент зроблено на потребі належної організації облікових даних, формуванні реєстрів внутрішньогрупових операцій, ідентифікації ризиків і створенні інформаційної основи для підтвердження відповідності умов операцій принципу «витягнутої руки».

О.В. Чижикова досліджує обліково-аналітичне забезпечення контролю трансфертного ціноутворення та обґрунтовує ризик-орієнтований підхід до такого контролю. Авторка визначає індикатори ризику, джерела інформації для їх оцінювання та підкреслює значення даних бухгалтерського обліку, фінансової, податкової та митної звітності для виявлення ризиків контрольованих операцій [1]. Ці положення є важливими для розуміння облікової системи як джерела відтворюваної інформації, необхідної для контролю й документального підтвердження операцій.

Комплексний аналіз інституційних та інформаційних засад трансфертного ціноутворення здійснено у працях В.М. Краєвського та О.Ю. Муравського: науковці розкрили його обліково-податкову природу [10], обґрунтували застосування ризикоорієнтованого підходу в системі податкового контролю [11], а також довели необхідність побудови якісної інформаційної підтримки обліково-аналітичного та контрольного забезпечення відповідних операцій [12].

А.С. Моргуненко розвиває питання обліково-аналітичного забезпечення контролю за трансфертним ціноутворенням через дослідження політики трансфертного ціноутворення міжнародної групи компаній, реєстрів внутрішньогрупових операцій, сегментації показників контрольованих операцій, автоматизації збору даних і використання цифрових технологій [2]. Такий підхід підтверджує потребу в системній організації даних щодо контрольованих операцій та їх придатності для подальшого аналізу, контролю й формування доказової бази.

Н. Струк розглядає обліково-аналітичне забезпечення трансфертного ціноутворення як складову фіскальної політики та сталого розвитку підприємств, акцентуючи увагу на ролі облікових даних у контролі трансфертних цін і мінімізації податкових ризиків [3]. В.В. Фесенко досліджує проблеми обліково-інформаційного забезпечення звітності про контрольовані операції, що безпосередньо пов'язано з якістю первинного накопичення даних, їх структуризацією та придатністю для подальшого звітування [4]. Ці дослідження підтверджують, що облікове забезпечення трансфертного ціноутворення має формуватися протягом усього циклу здійснення операцій, а не лише на етапі підготовки звітності.

Окремий напрям українських досліджень становлять роботи, присвячені розрахунково-аналітичним та економіко-математичним підходам до трансфертного ціноутворення. ТГ. Савченко досліджує методологічні та методичні аспекти трансфертного ціноутворення у банківських установах України, зокрема питання використання розрахунково-аналітичних підходів і економіко-математичного моделювання для формування системи трансфертних цін [5]. У спільній праці М.І. Макаренка та Т.Г. Савченко розкрито систему трансфертного ціноутворення в комерційних банках, що має значення для розуміння побудови внутрішніх моделей розподілу ресурсів, визначення трансфертних ставок і використання розрахункових механізмів у внутрішньому управлінні [6].

Сучасні дослідження трансфертного ціноутворення в Україні також приділяють увагу впливу цифровізації, воєнного стану та розвитку податкового контролю. С.О. Матковський і Н.С. Струк аналізують трансфертне ціноутворення в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на нових викликах для регулювання, контролю та інформаційного забезпечення [7]. Г. В. Грищук і А. С. Пономаренко досліджують оцінку ефективності податкового контролю трансфертного ціноутворення України в умовах цифрової трансформації, що є важливим для розуміння ролі цифрових інструментів, інформаційних систем і показників оцінювання у сфері контролю [8].

Для розроблення методичного оцінювання моделі облікового забезпечення контрольованих операцій важливими є також українські дослідження, у яких застосовуються економіко-математичні підходи до моделювання фінансово-економічних процесів. Зокрема, І.В. Богдан, Т.Ю. Яра та Д.В. Коноваленко розглядають економіко-математичне моделювання державних фінансів України, що демонструє можливість формалізації складних фінансових систем через сукупність взаємопов'язаних показників [9]. Хоча такі дослідження не зосереджені безпосередньо на контрольованих операціях, їх методичні підходи є корисними для обґрунтування логіки формалізованого оцінювання стану системи за визначеними параметрами.

Попри наявність українських досліджень, присвячених трансфертному ціноутворенню, обліково-аналітичному забезпеченню, ризик-орієнтованому контролю, цифровізації податкового контролю та економіко-математичному моделюванню фінансових процесів, недостатньо розкритим залишається питання методичного оцінювання моделі облікового забезпечення контрольованих операцій. Це зумовлює потребу в розробленні підходу, який дає змогу визначити рівень функціональної сформованості окремих напрямів, оцінити їх ресурсну трудомісткість і встановити пріоритетність подальшого доопрацювання.

Метою дослідження є розроблення методичного підходу до оцінювання моделі облікового забезпечення контрольованих операцій у контексті принципу «витягнутої руки» на основі критеріїв функціональної сформованості, ресурсної трудомісткості та пріоритетності доопрацювання напрямів моделі. Для досягнення мети обґрунтовано склад напрямів моделі облікового забезпечення, визначено місце аналітичного й управлінського обліку в її структурі, сформовано критерії функціональної сформованості, запропоновано показник ресурсної трудомісткості та індекс пріоритетності доопрацювання, а також наведено приклад діагностичного оцінювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація аналітичного та управлінського обліку контрольованих операцій має охоплювати всю систему формування, обробки, контролю та підтвердження інформації. Така система може бути представлена як інтеграційна модель, що поєднує сім взаємопов'язаних напрямів.

У запропонованій моделі аналітичний та управлінський облік розглядаються як взаємопов'язані складові облікового забезпечення контрольованих операцій. Аналітичний облік формує деталізовані дані про контрагентів, договори, види операцій, обліково-аналітичні параметри, доходи та витрати, що становить основу обліково-інформаційного напряму. Управлінський облік забезпечує сегментацію фінансового результату, аналіз рентабельності, контроль відхилень і підготовку управлінських рішень, що формує зміст контрольно-аналітичного напряму. У подальшому ці складові оцінюються через критерії функціональної сформованості та показники ресурсної трудомісткості.

Для практичного застосування інтеграційна модель побудови облікової системи має бути доповнена процедурою діагностичного оцінювання. Опис напря-

Таблиця 1

Напрями інтеграційної моделі побудови облікової системи підприємства для цілей трансфертного ціноутворення

Напрям	Зміст напряму	Значення для забезпечення принципу «витягнутої руки»
Організаційно-управлінський	Розподіл відповідальності між бухгалтерією, фінансовою службою, податковою функцією, юридичним підрозділом, IT, операційними підрозділами та материнською компанією	Забезпечує узгодженість дій учасників процесу
Теоретико-методичний	Визначення підходів до контрольованих операцій, функціонального аналізу, зіставності, сегментації, ризик-орієнтованого контролю	Формує методичну основу облікових і контрольних процедур
Нормативно-регуляторний	Урахування вимог податкового законодавства України, Настанов ОЕСР і групової політики міжнародної групи компаній	Забезпечує відповідність облікової системи регуляторним і внутрішньогруповим вимогам
Обліково-інформаційний	Побудова бухгалтерського, аналітичного й управлінського обліку, довідників, первинних документів, реєстрів і управлінських звітів	Формує дані для ідентифікації, групування, аналізу та документування контрольованих операцій
Техніко-функціональний	Налаштування ERP, обов'язкових реквізитів, алгоритмів, прав доступу, автоматичних перевірок і звітів	Забезпечує технічну реалізацію обліково-методичних вимог
Контрольно-аналітичний	Моніторинг рентабельності, індикатори ризику, раннє виявлення відхилень, внутрішня перевірка якості даних	Дає змогу своєчасно виявляти ризики й відхилення
Документаційно-доказовий	Зв'язок договорів, первинних документів, облікових записів, управлінських звітів і документації з трансфертного ціноутворення	Забезпечує доказову стійкість позиції платника податків

Джерело: сформовано автором на основі [1–4; 7–12]

мів дозволяє визначити структуру системи, однак для управління важливо встановити, які напрями вже сформовані достатньою мірою, які потребують доопрацювання та які створюють підвищене ресурсне навантаження для підприємства.

З цією метою запропоновано використовувати матрицю «функціональна сформованість – ресурсна трудомісткість». Її призначення полягає в оцінюванні кожного напряму інтеграційної моделі за двома характеристиками: ступенем фактичної реалізації відповідного напряму (ступенем готовності) та обсягом ресурсів, необхідних для його підтримки, впровадження або доопрацювання.

Функціональна сформованість характеризує стан напряму на визначену дату оцінювання. Вона показує, чи забезпечений відповідний напрям процедурами, налаштуваннями, регістрами, звітами, контрольними діями та джерелами підтвердження. Ресурсна трудомісткість має періодичний характер і визначається за обраний цикл оцінювання: місяць, квартал, півріччя або інший період, прийнятий підприємством, найближчий до дати оцінки функціональної сформованості. Такий підхід дозволяє зіставити фактичний стан напряму з обсягом ресурсів, які були витрачені або мають бути витрачені для забезпечення цього стану.

Рівень функціональної сформованості напряму визначається через виконання встановлених критеріїв. Для кожного напряму інтеграційної моделі формується перелік критеріїв, які відображають його зміст і практичну реалізацію в обліковій системі підприємства.

Рівень функціональної сформованості напряму пропонується визначати за формулою:

$$F_i = \frac{\sum_{j=1}^{m} f_{ij}}{m}, \qquad (1)$$

де F_i – рівень функціональної сформованості i-го напряму інтеграційної моделі;

f_{ij} – оцінка виконання j-го критерію відповідного напряму;

m – кількість критеріїв оцінювання напряму.

Оцінка виконання критерію має бінарний характер:

$$f_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо критерій виконано;} \\ 0, & \text{якщо критерій не виконано} \end{cases}$$

Такий підхід забезпечує однозначність оцінювання та зменшує суб'єктивність під час визначення стану напряму. Критерій вважається виконаним лише тоді, коли його наявність може бути підтверджена документально або технічно: внутрішнім регламентом, обліковою політикою, технічним завданням, налаштуваннями ERP, довідниками, реєстрами, управлінськими звітами, контрольними формами або прикладами сформованих вибірок.

Для забезпечення відтворюваності оцінювання доцільно встановити критерії окремо за кожним напрямом інтеграційної моделі. Їх кількість може відрізнятися залежно від змісту напряму, оскільки організаційний, технічний, обліковий або контрольний напрями мають різну функціональну природу.

Наведені критерії мають більше прикладний демонстраційний характер і можуть уточнюватися залежно від виду діяльності підприємства, структури міжнародної групи компаній, кількості нерезидентів, характеру внутрішньогрупових операцій, рівня автоматизації обліку та вимог материнської компанії. Їх призначення полягає у створенні основи для оцінювання, за якої кожен напрям інтеграційної моделі розкладається на конкретні елементи, що можуть бути підтверджені документально або технічно.

Практична цінність такого переліку критеріїв полягає у тому, що для керівника проєкту він формує готову дорожню карту побудови або доопрацювання облікової системи. Кожен критерій може бути перетворений на конкретну задачу, закріплений за відповідальним підрозділом, включений до плану впровадження, деталізований у технічному завданні та використаний під час приймання результатів роботи. Досягнення критеріїв може також використовуватися як показник виконання проєктних завдань, оскільки відображає не загальне судження про стан напряму, а фактичну наявність визначених елементів системи.

Рівень ресурсної трудомісткості показує, наскільки трудомісткість відповідного напряму співвідноситься з його базовою трудомісткістю. Такий підхід є універсальним для функціонуючих, частково реалізованих і нових напрямів інтеграційної моделі.

Ресурсна трудомісткість напряму визначається за формулою:

$$L_i = \frac{H_i}{H_i^{\text{баз}}}, \qquad (2)$$

де L_i – рівень ресурсної трудомісткості i-го напряму;

H_i – фактична або проєктна трудомісткість відповідного напряму за обраний цикл оцінювання;

$H_i^{\text{баз}}$ – базова трудомісткість відповідного напряму, прийнята підприємством як база порівняння.

Базова трудомісткість визначається окремо для кожного напряму інтеграційної моделі. Вона може бути встановлена на підставі внутрішнього нормативу, плану впровадження, технічного завдання, попереднього періоду, оцінки задач відповідальними виконавцями, кошторису робіт або типового обсягу робіт для відповідного напряму. Такий підхід дозволяє врахувати різну природу напрямів, кількість процедур, частоту виконання дій, рівень автоматизації та складність залучення різних підрозділів.

Для функціонуючих напрямів H_i визначається за фактичними даними обліку робочого часу, журналів задач, заявок до IT-служби, кількості ручних операцій, кількості коригувань або тривалості підготовки звітів. Для напрямів, які перебувають на етапі впровадження або доопрацювання, H_i може визначатися як проєктна трудомісткість на підставі технічного завдання, плану робіт, кількості необхідних налаштувань ERP, звітних форм, контрольних процедур, змін у довідниках і оцінки задач відповідальними виконавцями.

Значення $L_i < 1$ свідчить, що трудомісткість напряму є нижчою за базову; $L_i = 1$ означає відповідність базовому рівню; $L_i > 1$ показує перевищення базової трудомісткості та вказує на потребу аналізу причин додаткового ресурсного навантаження.

Базова трудомісткість і досягнення критеріїв можуть використовуватися як управлінські орієнтири для оцінювання виконання проєкту. Досягнення критеріїв показує, які елементи інтеграційної моделі фак-

Таблиця 2

Критерії функціональної сформованості напрямів інтеграційної моделі

Напрям інтеграційної моделі	Критерії функціональної сформованості напряму	Кількість критеріїв
Організаційно-управлінський	1. Визначено відповідальних осіб за ідентифікацію операцій з пов'язаними особами та нерезидентами. 2. Закріплено порядок взаємодії бухгалтерії, фінансової служби, податкової функції, юридичного підрозділу, IT та операційних підрозділів. 3. Встановлено порядок погодження нових договорів із нерезидентами. 4. Визначено відповідального за актуалізацію статусу контрагентів. 5. Встановлено порядок передачі інформації від материнської компанії до локального підприємства. 6. Передбачено внутрішній порядок реагування на виявлені відхилення за контрольованими операціями.	6
Теоретико-методичний	1. Визначено підхід до ідентифікації потенційних контрольованих операцій. 2. Визначено методичні підходи до групування однорідних операцій. 3. Описано підхід до функціонального аналізу сторін операції. 4. Визначено підхід до сегментації доходів і витрат для цілей трансфертного аналізу. 5. Визначено порядок використання показників рентабельності в управлінському обліку. 6. Встановлено методичний підхід до аналізу відхилень від запланованого або цільового рівня рентабельності.	6
Нормативно-регуляторний	1. Визначено критерії визнання операцій контрольованими відповідно до податкового законодавства України. 2. Визначено порядок моніторингу вартісних критеріїв контрольованих операцій. 3. Враховано вимоги до звіту про контрольовані операції. 4. Враховано вимоги до документації з трансфертного ціноутворення. 5. Визначено порядок урахування групової політики трансфертного ціноутворення. 6. Встановлено порядок відстеження змін законодавства та внутрішньогрупових вимог.	6
Обліково-інформаційний	1. У довіднику контрагентів передбачено статус нерезидента. 2. У довіднику контрагентів передбачено ознаку пов'язаності. 3. Операція прив'язується до відповідного договору. 4. В обліковій системі фіксується вид операції. 5. Передбачено обліково-аналітичні параметри операцій за продуктом, послугою або напрямом діяльності. 6. Передбачено зв'язок операції з центром відповідальності. 7. Забезпечено можливість формування реєстру операцій з пов'язаними нерезидентами. 8. Забезпечено можливість сегментації доходів і витрат за релевантними групами операцій. 9. Передбачено формування даних для управлінського аналізу рентабельності.	9
Техніко-функціональний	1. В ERP або іншій обліковій системі налаштовано обов'язкові реквізити для ідентифікації релевантних операцій. 2. Реалізовано контроль заповнення ключових реквізитів. 3. Налаштовано автоматичне або напівавтоматичне формування реєстру контрольованих операцій. 4. Передбачено зв'язок між договором, первинним документом і обліковим записом. 5. Налаштовано права доступу відповідальних осіб до потрібних даних. 6. Реалізовано звіти або вивантаження для підготовки даних з трансфертного ціноутворення. 7. Передбачено технічний журнал змін ключових параметрів контрагентів, договорів або операцій. 8. Налаштовано контрольні повідомлення або блокування при відсутності обов'язкових параметрів.	8
Контрольно-аналітичний	1. Визначено перелік контрольних індикаторів за операціями з пов'язаними нерезидентами. 2. Налаштовано моніторинг наближення до вартісних критеріїв контрольованих операцій. 3. Передбачено контроль рентабельності за релевантними групами операцій. 4. Встановлено порядок аналізу відхилень фактичної прибутковості від цільової або планової. 5. Передбачено перевірку повноти заповнення обліково-аналітичних параметрів операцій. 6. Встановлено порядок внутрішньої перевірки якості даних перед підготовкою ТЦ-звітності. 7. Передбачено порядок документування результатів контрольних процедур.	7
Документаційно-доказовий	1. Забезпечено зв'язок договору з первинними документами. 2. Забезпечено зв'язок первинного документа з обліковим записом. 3. Забезпечено зв'язок облікових даних з управлінськими звітами. 4. Передбачено збереження підтверджень фактичного надання послуг або постачання товарів. 5. Визначено порядок накопичення матеріалів для документації з трансфертного ціноутворення. 6. Встановлено порядок зберігання пояснень щодо відхилень, коригувань або зміни умов операцій. 7. Передбачено можливість простежити логічний зв'язок між фактичним змістом операції, обліком і позицією підприємства щодо принципу «витягнутої руки».	7

Джерело: сформовано автором на основі [1–4; 7–12] та власного методичного підходу

тично створені або впроваджені, а співвідношення трудомісткості з базовим рівнем показує, якою ціною ресурсів досягається відповідний результат. У поєднанні ці показники дозволяють оцінювати як змістовний прогрес побудови системи, так і раціональність використання ресурсів.

Для визначення черговості вдосконалення напрямів інтеграційної моделі запропоновано індекс пріоритетності доопрацювання:

$$P_i = (1 - F_i) \cdot L_i, \quad (3)$$

де P_i – індекс пріоритетності доопрацювання i-го напряму;

F_i – рівень функціональної сформованості напряму;

L_i – рівень ресурсної трудомісткості напряму.

Економічний зміст показника полягає у визначенні напрямів, які мають одночасно недостатню функціональну сформованість і підвищене ресурсне наванта-

ження. Високе значення P_i вказує на потребу першочергового доопрацювання відповідного напряму через автоматизацію, стандартизацію процедур, уточнення відповідальності, зміну облікової логіки або підвищення якості даних.

Практичне значення індексу полягає не тільки у встановленні пріоритетності доопрацювання. За умови періодичного застосування моделі підприємство може відстежувати динаміку зміни F_i, L_i та P_i за кожним напрямом. Це дозволяє бачити, як змінюється рівень виконання критеріїв, чи зменшується ресурсна трудомісткість після автоматизації, чи не погіршуються напрями, які на попередньому етапі не були визначені як пріоритетні. Такий підхід важливий для комплексного управління системою, оскільки відносно стабільні напрями також можуть змінюватися під впливом нових вимог законодавства, зміни групової політики, зростання кількості операцій або ускладнення бізнес-процесів.

У наведеному прикладі функціональна сформованість напрямів оцінюється станом на кінець звітного кварталу, а трудомісткість – за цей самий квартал. Базова трудомісткість визначається окремо для кожного напряму та використовується як база порівняння у відповідному циклі оцінювання.

Примітка: F_i визначається станом на дату оцінювання; H_i, $H_i^{баз}$, L_i та P_i визначаються за один і той самий цикл оцінювання. Базова трудомісткість встановлюється окремо для кожного напряму інтеграційної моделі. Наведені числові значення мають демонстраційний характер і використані для ілюстрації порядку застосування матриці. У практичному застосуванні вони мають визначатися на підставі внутрішніх даних підприємства: обліку робочого часу, журналів задач, технічних завдань, планів впровадження або затверджених нормативів.

З наведеного прикладу видно, що L_i розраховується як співвідношення трудомісткості напряму до його базової трудомісткості. Для організаційно-управлінського напряму фактична трудомісткість становить 18 людино-годин, а базова – 20 людино-годин, тому L_i=0,90. Це означає, що ресурсне навантаження за цим напрямом перебуває нижче базового рівня. Для контрольно-аналітичного напряму трудомісткість становить 45 людино-годин за базового рівня 30 людино-годин, тому L_i=1,50. Це свідчить про перевищення базової трудомісткості на 50 %, що може бути пов'язано з недостатньою автоматизацією контролю, значною кількістю ручних перевірок, відсутністю налаштованих індикаторів ризику або потребою в додатковій обробці даних.

Найвищий індекс пріоритетності доопрацювання має контрольно-аналітичний напрям – 0,86. Такий результат означає, що напрям одночасно має недостатній рівень функціональної сформованості та підвищену ресурсну трудомісткість. Це вказує на потребу першочергового розвитку системи раннього виявлення відхилень, контролю рентабельності, ризикових індикаторів і перевірки якості даних.

Техніко-функціональний напрям має індекс 0,72, що свідчить про потребу в доопрацюванні ERP або іншої інформаційної системи: налаштуванні обов'язкових реквізитів, автоматичних перевірок, звітів, зв'язку договорів з операціями та алгоритмів формування даних для трансфертного аналізу.

Обліково-інформаційний напрям має індекс 0,36. Це показує потребу в удосконаленні структури довідників, обліково-аналітичних параметрів операцій, реєстрів і управлінських звітів, що використовуються для аналізу контрольованих операцій, тощо.

Організаційно-управлінський, теоретико-методичний і нормативно-регуляторний напрями мають нижчі значення індексу пріоритетності, оскільки більшість критеріїв за ними виконано. Їх подальше доопрацювання може бути пов'язане з уточненням окремих процедур, оновленням внутрішніх регламентів або адаптацією до змін у діяльності підприємства.

Практична цінність наведеної матриці полягає в можливості її використання як інструменту поточного та динамічного управління проєктом. У першому циклі оцінювання вона дозволяє визначити напрями першочергового доопрацювання. У наступних циклах вона дозволяє відстежувати зміну всіх напрямів інтеграційної моделі, включаючи ті, що не були визначені як критичні на попередньому етапі.

Перелік критеріїв у таблиці 2 фактично формує дорожню карту для керівника проєкту. Кожен критерій може бути трансформований у завдання, строк виконання, відповідального виконавця, очікуваний результат і джерело підтвердження. Досягнення критеріїв може слугувати показником виконання проєктних завдань, а базова трудомісткість – показником ресурсного навантаження, необхідного для досягнення відповідного рівня функціональної сформованості.

Методика є достатньо простою для практичного використання, оскільки базується на трьох зрозумі-

Таблиця 3

Матриця функціональної сформованості та ресурсної трудомісткості напрямів інтеграційної моделі

Напрям інтеграційної моделі	Виконані критерії	Усього критеріїв	F_i	H_i, трудомісткість напряму, люд.-год.	$H_i^{баз}$, базова трудомісткість напряму, люд.-год.	L_i	$P_i = (1 - F_i) \cdot L_i$
Організаційно-управлінський	5	6	0,83	18	20	0,90	0,15
Теоретико-методичний	5	6	0,83	10	8	1,25	0,21
Нормативно-регуляторний	5	6	0,83	20	18	1,11	0,19
Обліково-інформаційний	6	9	0,67	60	55	1,09	0,36
Техніко-функціональний	4	8	0,50	50	35	1,43	0,72
Контрольно-аналітичний	3	7	0,43	45	30	1,50	0,86
Документаційно-доказовий	5	7	0,71	40	35	1,14	0,33

Джерело: сформовано автором на основі власного методичного підходу та розрахунків за даними, наведеними в таблиці

лих елементах: переліку критеріїв, трудомісткості напряму та базовій трудомісткості. Водночас вона може бути деталізована залежно від потреб підприємства. Критерії можуть бути змінені, доповнені або згруповані за окремими типами операцій, а базова трудомісткість може уточнюватися на підставі більш точних внутрішніх показників. Це дозволяє адаптувати модель до конкретного підприємства без зміни її загальної логіки.

Додатковою перевагою моделі є можливість ретроспективного перегляду результатів. Якщо підприємство змінює перелік критеріїв або уточнює базову ресурсну трудомісткість, попередні періоди можуть бути перераховані за оновленою методикою. Це дозволяє зберегти зіставність показників у динаміці та аналітичну цінність попередніх оцінок. За такої умови модель може використовуватися як постійний елемент управління розвитком облікової системи для потреб трансфертного ціноутворення.

Висновки. Організація аналітичного та управлінського обліку контрольованих операцій є основою інформаційного забезпечення принципу «витягнутої руки». Аналітичний облік дозволяє ідентифікувати та структурувати операції за контрагентами, договорами, видами операцій, центрами відповідальності, продуктами, послугами, доходами й витратами. Управлінський облік забезпечує аналіз рентабельності, оцінку відхилень і підготовку рішень щодо умов здійснення контрольованих операцій.

У дослідженні обґрунтовано інтеграційну модель побудови облікової системи для цілей трансфертного ціноутворення. Її зміст полягає у поєднанні організаційно-управлінського, теоретико-методичного, нормативно-регуляторного, обліково-інформаційного, техніко-функціонального, контрольно-аналітичного та документаційно-доказового напрямів. Такий підхід дозволяє розглядати облікову систему як єдине середовище формування, контролю та підтвердження даних щодо контрольованих операцій.

Запропонована матриця «функціональна сформованість – ресурсна трудомісткість» дає змогу перейти від опису елементів облікової системи до їх прикладного оцінювання. Вона дозволяє визначати стан кожного напряму, виявляти недостатньо сформовані складові, оцінювати ресурсне навантаження та встановлювати пріоритетність доопрацювання.

Практичне значення моделі полягає у можливості використання її як інструменту внутрішньої діагностики та управління розвитком облікової системи. Перелік критеріїв може слугувати дорожньою картою для керівника проєкту, а періодичне застосування матриці – основою для відстеження змін у динаміці та коригування управлінських рішень.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на деталізацію критеріїв для окремих типів контрольованих операцій, формування галузевих профілів оцінювання та апробацію моделі в ERP-середовищі підприємств, що входять до міжнародних груп компаній.

Бібліографічний список:

1. Чижикова О. В. *Обліково-аналітичне забезпечення контролю трансфертного ціноутворення* : дис. ... доктора філософії : 071. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2023. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/63b34281-c95b-4940-8fe6-3a98a1249f56/content

2. Моргуненко А. С. *Обліково-аналітичне забезпечення контролю за трансфертним ціноутворенням*: дис. ... доктора філософії : 071. Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. URL: https://www.dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Zdobuvaci%20stupena%20doktora%20filosofii/2025_Zdobuvaci%20stupena%20doktora%20filosofii/Morgunenko%20Artem%20Sergijovic/Disertacia%20Morgunenko_A.S.pdf

3. Струк Н. Обліково-аналітичне забезпечення трансфертного ціноутворення як складова фіскальної політики для сталого розвитку підприємств. *Сталий розвиток економіки.* 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-13

4. Фесенко В. В. Проблеми обліково-інформаційного забезпечення звітності про контрольовані операції. 2017. URL: https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/21716/75-76%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%A4%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

5. Савченко Т. Г. Методологічні та методичні аспекти трансфертного ціноутворення у банківських установах України. *Міжнародна економічна політика*. 2006. URL: https://journals.uran.ua/jiep/article/view/27476

6. Макаренко М. І., Савченко Т. Г. *Система трансфертного ціноутворення в комерційних банках.* Суми, 2008. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50123/7/Makarenko_Systema_transfertnoho_tsinoutvorennia.pdf

7. Матковський С. О., Струк Н. С. Трансфертне ціноутворення в умовах воєнного стану: аналіз і перспективи розвитку в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія економічна.* 2024. DOI: https://doi.org/10.30970/ves.2024.66.0.6615

8. Грищук Г. В., Пономаренко А. С. Оцінка ефективності податкового контролю трансфертного ціноутворення України в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17063236

9. Богдан І. В., Яра Т. Ю., Коноваленко Д. В. Економіко-математичне моделювання державних фінансів України. *Фінанси України.* 2018. № 7. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fu_2018_7_4.pdf

10. Краєвський В. М., Муравський О. Ю. Ризикоорієнтований підхід в системі податкового контролю за трансфертним ціноутворенням. *Український економічний часопис.* 2023. № 1. С. 23–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-4.

11. Краєвський В. М., Муравський О. Ю. Обліково-податкова природа трансфертного ціноутворення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2023. № 5 (73). Т. 2. С. 84–89. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8906.

12. Краєвський В. М., Муравський О. Ю. Інформаційна підтримка систем обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління операціями трансфертного ціноутворення. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 8. С. 32–40. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.7-5.

References:

1. Chyzhykova, O. V. (2023). *Oblikovo-analitychne zabezpechennia kontroliu transfertnoho tsinoutvorenni*a [Accounting and analytical support for transfer pricing control] (Doctoral dissertation, PhD). Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/63b34281-c95b-4940-8fe6-3a98a1249f56/content

2. Morhunenko, A. S. (2025). *Oblikovo-analitychne zabezpechennia kontroliu za transfertnym tsinoutvorenniam* [Accounting and analytical support for transfer pricing control] (Doctoral dissertation, PhD). State Tax University, Irpin. https://www.dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Zdobuvaci%20stupena%20doktora%20filosofii/2025_Zdobuvaci%20stupena%20doktora%20filosofii/Morgunenko%20Artem%20Sergijovic/Disertacia%20Morgunenko_A.S.pdf

3. Struk, N. (2024). Oblikovo-analitychne zabezpechennia transfertnoho tsinoutvorennia yak skladova fiskalnoi polityky dlia staloho rozvytku pidpryiemstv [Accounting and analytical support of transfer pricing as a component of fiscal policy for sustainable development of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], 4 (51), 95–103. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-13

4. Fesenko, V. V. (2017). Problemy oblikovo-informatsiinoho zabezpechennia zvitnosti pro kontrolovani operatsii [Problems of accounting and information support of reporting on controlled operations]. In *Naukovyi zbirnyk* (pp. 75–76). https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/21716/75-76%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%A4%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf

5. Savchenko, T. H. (2006). Metodolohichni ta metodychni aspekty transfertnoho tsinoutvorennia u bankivskykh ustanovakh Ukrainy [Methodological and methodical aspects of transfer pricing in banking institutions of Ukraine]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka [International Economic Policy]*, 1(4), 119–137. https://journals.uran.ua/jiep/article/view/27476

6. Makarenko, M. I., & Savchenko, T. H. (2008). *Systema transfertnoho tsinoutvorennia v komertsiinykh bankakh* [The transfer pricing system in commercial banks]. Sumy State University. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50123/7/Makarenko_Systema_transfertnoho_tsinoutvorennia.pdf

7. Matkovskyi, S. O., & Struk, N. S. (2024). Transfertne tsinoutvorennia v umovakh voiennoho stanu: analiz i perspektyvy rozvytku v Ukraini [Transfer pricing in the martial law: Analysis and development prospects in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia ekonomichna [Visnyk of the Lviv University. Series Economics]*, (65), 58–70. https://doi.org/10.30970/ves.2024.65.05

8. Hryshchuk, H. V., & Ponomarenko, A. S. (2025). Otsinka efektyvnosti podatkovoho kontroliu transfertnoho tsinoutvorennia Ukrainy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Evaluation of the efficiency of tax control of transfer pricing in Ukraine under digital transformation]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk [Current Issues of Economic Sciences]*, (15). https://doi.org/10.5281/zenodo.17063236

9. Bohdan, I. V., Yara, T. Yu., & Konovalenko, D. V. (2018). Ekonomiko-matematychne modeliuvannia derzhavnykh finansiv Ukrainy [Economic and mathematical modeling of public finances of Ukraine]. *Finansy Ukrainy [Finance of Ukraine]*, (7), 54–71. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fu_2018_7_4.pdf

10. Kraievskyi, V. M., & Muravskyi, O. Yu. (2023). Ryzykooriientovanyi pidkhid v systemi podatkovoho kontroliu za transfertnym tsinoutvorenniam [Risk-oriented approach in the system of tax control over transfer pricing]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys [Ukrainian Economic Journal]*, (1), 23–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-4

11. Kraievskyi, V. M., & Muravskyi, O. Yu. (2023). Oblikovo-podatkova pryroda transfertnoho tsinoutvorennia [Accounting and tax nature of transfer pricing]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky" [International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"]*, 2(5), 84–89. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8906

12. Kraievskyi, V. M., & Muravskyi, O. Yu. (2023). Informatsijna pidtrymka system oblikovo-analitychnoho ta kontrolnoho zabezpechennia upravlinnia operatsiiamy transfertnoho tsinoutvorennia [Information support of accounting, analytical and control systems for managing transfer pricing operations]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka [Digital Economy and Economic Security]*, (8), 32–40. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.7-5

Дата надходження статті: 15.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 339.138:658.8
JEL M31, D11
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-5

Бобровник В.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Хмельницький національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8996-1531
Valentyna Bobrovnyk
Khmelnytskyi National University

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ВОРОНКИ ПРОДАЖІВ

SYSTEMATIZATION OF THE CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS OF MARKETING IN THE CONTEXT OF SALES FUNNEL FORMATION

Анотація. *У статті систематизовано понятійно-категоріальний апарат маркетингу, що описує процес формування воронки продажів. Встановлено, що сучасні моделі воронки продажів характеризуються різними підходами до трактування її базових понять, що зумовлює потребу в подальшому уточненні взаємозв'язку між етапами воронки та фундаментальними категоріями маркетингу. Узагальнено наукові підходи до трактування категорій «потреба», «бажання», «цінність» і «попит» та обґрунтовано їх роль у процесі прийняття споживачем рішення про купівлю. Запропоновано авторську систему відповідностей між фундаментальними категоріями маркетингу та етапами воронки продажів, яка усуває термінологічні суперечності, пояснює логіку переходів між етапами, забезпечує діагностику причин зниження конверсії та може бути використана як методична основа аналізу, проєктування й удосконалення процесів управління продажами.*

Ключові слова: *воронка продажів; потреба; бажання; цінність; попит; лід; конверсія; шлях клієнта, управління продажами.*

Abstract. Introduction. *Rapid digitalization of the economy, automation of marketing communications, and the widespread adoption of artificial intelligence have substantially transformed approaches to managing the sales process, turning the sales funnel from a simple visualization tool into a comprehensive, digitally integrated model of customer interaction management. At the same time, contemporary marketing theory lacks a coherent conceptual system describing the logic of sales funnel construction and its relationship to the fundamental categories of marketing, so identical terms are often used with different meanings, complicating both research and practice.* ***Purpose.*** *The purpose of this study is to systematize the conceptual and categorical apparatus of marketing in the context of sales funnel formation, to critically analyze terminological discrepancies in its key concepts, and to substantiate a correspondence between classical marketing categories and the stages of the sales funnel.* ***Methods.*** *The study uses historical-genetic, comparative, categorical, critical, and structural-logical approaches, complemented by a case-illustration method, enabling a critique of the evolution of funnel models from AIDA to the customer journey concept and a comparison of classical and modern interpretations of "need", "want", "value", and "demand".* ***Results.*** *Terminological ambiguity is shown to be a systemic feature of marketing science rather than an isolated flaw. The critique of AIDA's linearity and the rise of the customer journey concept do not deny the analytical value of the funnel-stage category, since empirical evidence confirms significant behavioral differences across stages. An original system of correspondence between need, want, value, and demand and the funnel stages is proposed, along with an algorithm for diagnosing terminological substitution and sources of conversion decline.* ***Conclusion.*** *The sales funnel and customer journey are complementary, not competing, models describing the same process from managerial and consumer perspectives. The proposed system offers a methodological basis for diagnosing, designing, and improving sales management processes. Future research should empirically validate the system across industries and examine how AI-driven personalization transforms the relationships among these categories.*

Keywords: *sales funnel; need; want; value; demand; lead; conversion; customer journey; sales management.*

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація економіки, автоматизація маркетингових комунікацій та впровадження технологій штучного інтелекту істотно змінили підходи до управління процесом продажів. Сучасні підприємства активно використовують CRM-системи, наскрізну аналітику, омніканальні комунікації та алгоритми персоналізації, що забезпечує безперервний супровід потенційного клієнта на всіх етапах взаємодії з ним. За цих умов воронка продажів перетворилася з інструмента візуалізації процесу продажу на комплексну модель управління взаємодією зі споживачем, інтегровану з цифровими платформами та аналітичними системами.

Водночас активний розвиток практичних технологій у сфері маркетингу актуалізує питання їх належного теоретичного узагальнення. У сучасній маркетинговій теорії потребують подальшого уточнення та систематизації поняття, пов'язані з логікою побудови воронки продажів, її структурними елементами та взаємозв'язком із фундаментальними категоріями маркетингу.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах використання технологій штучного інтелекту, коли формалізація маркетингових процесів потребує єдиного понятійного апарату. Відсутність такої систематизації ускладнює інтеграцію маркетингових процесів

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

із цифровими платформами, розроблення алгоритмів автоматизації, побудову систем аналітики та порівняння результатів наукових досліджень.

У зв'язку з цим виникає потреба у систематизації понятійного апарату, який характеризує воронку продажів, визначенні його змісту, взаємозв'язків і місця в системі базових категорій маркетингу. Розв'язання цієї проблеми є необхідною передумовою подальшого розвитку теорії маркетингу, формування єдиної методологічної бази дослідження воронок продажів щодо різних моделей бізнесу та підвищення ефективності їх практичного використання в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження становлять праці, присвячені розвитку фундаментальних категорій маркетингу. Базовою є концепція потреб, бажань і попиту, розроблена P. Kotler, G. Armstrong, відповідно до якої потреба трансформується у бажання під впливом культурних та особистісних чинників, а попит формується лише за наявності купівельної спроможності [10]. Подальший розвиток цієї концепції пов'язаний із поведінковою економікою. Зокрема, R.H. Thaler, C.R. Sunstein доводять, що формування бажань залежить не лише від об'єктивних потреб, а й від контексту прийняття рішення та «архітектури вибору», яка здатна систематично впливати на поведінку споживача [17]. Такий підхід має важливе методологічне значення для дослідження воронки продажів, оскільки пояснює механізми переходу потенційного споживача між окремими етапами взаємодії з підприємством.

Зазначимо, що сучасні дослідження дедалі частіше переглядають класичні лінійні моделі поведінки споживача. Нейронауково орієнтований аналіз моделі AIDA, здійснений S. Montazeribarforoushi зі співавторами, ставить під сумнів припущення про послідовність її етапів та обґрунтовує необхідність врахування паралельних свідомих і несвідомих процесів [13]. На підтримку цього підходу A. Venermo, J. Rantala, T. Holopainen [19] розглядають перехід від моделі "sales funnel" до концепції "customer journey" в умовах цифровізації та багатоканальної взаємодії споживача з підприємством. Емпіричне дослідження V. Todri, A. Ghose, P.V. Singh засвідчує, що ефективність повторних рекламних контактів і рівень толерантності споживачів до них відрізняються залежно від етапу проходження воронки продажів [18].

Прикладний характер досліджень зосереджується на вдосконаленні методів аналізу, прогнозування та оптимізації воронки продажів. Науковці розглядають її як інструмент маркетингової аналітики, управління ефективністю бізнес-процесів і підтримки управлінських рішень, досліджуючи умови проходження етапів воронки продажів у різних бізнес моделях (R. Conde) [5], контекстуальну роль функції розвитку продажів в управлінні воронкою лідів (H. Terho, A. Salonen, M. Yrjänen) [16], маркетингову аналітику воронки продажів (О. Краузе, І. Піняк) [1] та особливості застосування маркетингових інструментів на різних етапах взаємодії зі споживачем (A. Szymkowiak) [15].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що сучасні дослідження охоплюють фундаментальні засади маркетингу, розвиток моделей взаємодії зі споживачем, еволюцію воронки продажів і вдосконалення інструментів її практичного застосування. Водночас зазначені напрями досліджень залишаються недостатньо інтегрованими, оскільки в сучасних підходах не сформовано цілісного концептуального бачення, яке б пов'язувало фундаментальні категорії маркетингу (потребу, бажання, цінність і попит) з операційними категоріями сучасної воронки продажів та розкривало логіку їх переходу від одного етапу до іншого. Це зумовлює необхідність систематизації понятійно-категоріального апарату воронки продажів як теоретичного підґрунтя для узгодження фундаментальних категорій маркетингу з логікою формування та управління воронкою продажів.

Метою статті є систематизація понятійно-категоріального апарату маркетингу в контексті формування воронки продажів, критичний аналіз термінологічних розбіжностей у трактуванні його ключових понять та обґрунтування відповідності класичних категорій маркетингу етапам воронки продажів.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Історико-генетичний метод використано для дослідження еволюції моделей воронки продажів від класичної моделі AIDA до сучасних концепцій шляху клієнта. Порівняльний аналіз та метод критичного мислення застосовано для зіставлення наукових підходів до трактування моделей воронки продажів і фундаментальних категорій маркетингу. Категоріальний аналіз, а також методи аналізу, синтезу й систематизації дали змогу впорядкувати понятійно-категоріальний апарат дослідження та сформувати систему відповідностей між категоріями маркетингу й етапами воронки продажів. Метод структурно-логічного аналізу та концептуального моделювання використано для побудови алгоритму застосування запропонованої системи в управлінні продажами. Теоретичне узагальнення наукових публікацій забезпечило формування методологічних засад дослідження, а кейс-метод застосовано для демонстрації діагностичного потенціалу запропонованої системи відповідностей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Категоріальний апарат воронки продажів історично сформувався навколо моделі AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), яку в маркетинговій літературі традиційно пов'язують з ім'ям Elias St. Elmo Lewis та датують 1898 р. [3]. Варто зауважити, що це усталене датування спирається переважно на вторинні джерела початку XX ст., а дослідження [7] ставить під сумнів безпосереднє авторство Elias St. Elmo Lewis, вказуючи на Frank H. Dukesmith та Arthur Frederick Sheldon як більш імовірних авторів. Для цілей цього дослідження, однак, принципового значення набуває не персональне авторство, а сам факт формування на межі XIX–XX ст. лінійної моделі, яка заклала основу сучасного розуміння воронки продажів як послідовності етапів, які проходить потенційний споживач від першого контакту з продуктом до здійснення покупки. Тривале використання моделі в маркетинговій практиці пояснюється її простотою та універсальністю, однак саме припущення про лінійний характер переходу між етапами стало предметом критичного переосмислення. Зокрема, S. Montazeribarforoushi зі співав-

торами, застосувавши нейронауковий підхід до аналізу моделі AIDA, дійшли висновку, що етапи «увага» та «інтерес», які традиційно трактуються як послідовні, з погляду нейробіології обробляються мозком паралельно, причому частина відповідних процесів є свідомою, а частина – несвідомою [13]. Отже, перехід між етапами воронки не може розглядатися як чітко дискретний процес, оскільки реальне прийняття рішення споживачем має значно складніший характер.

Подальший розвиток цієї ідеї представлено в роботі [19], її автори розглядають перехід від моделі "sales funnel" до концепції "customer journey" в умовах цифровізації та багатоканальної взаємодії споживача з підприємством. При цьому автори не заперечують практичної цінності воронки продажів, а лише наголошують, що вона відображає процес із позиції підприємства, тоді як "customer journey" характеризує його з позиції споживача. Практичні аспекти побудови карти шляху клієнта деталізує О. Мельник, яка виокремлює такі структурні елементи, як точки контакту, «болючі точки» та «моменти істини», що дозволяють глибше описати досвід взаємодії споживача з брендом [2]. Таким чином, сучасні дослідження не протиставляють воронку продажів і шлях клієнта, а розглядають їх як взаємодоповнювальні моделі, що характеризують один і той самий процес із різних методологічних позицій.

Результатом розвитку класичних моделей поведінки споживача стало формування кількох моделей воронки продажів, кожна з яких відображає певний етап еволюції маркетингової теорії та практики. Незважаючи на відмінності у структурі та кількості етапів, усі вони ґрунтуються на спільному методологічному припущенні. Процес прийняття рішення про купівлю можна описати як послідовність якісно різних станів, між якими споживач переходить під впливом маркетингових комунікацій.

У моделі Hierarchy of Effects (R. J. Lavidge, G. A. Steiner) сформовано цілісне представлення процесу рекламного впливу як послідовності когнітивних, афективних і конативних реакцій споживача [12]. Її методологічна цінність полягає у виділенні трьох взаємопов'язаних рівнів реакції споживача (пізнавального, емоційного та поведінкового), кожен з яких охоплює відповідні стадії прийняття рішення: від обізнаності та знань до формування прихильності, переваги, переконання і здійснення купівлі. Такий підхід обґрунтував причинно-наслідковий зв'язок між зміною психологічного стану споживача та його поведінковою реакцією, що стало теоретичним підґрунтям для подальшої еволюції моделей воронки продажів, моделей маркетингових комунікацій і концепцій управління поведінкою клієнта.

Розвиток цифрового маркетингу сприяв появі моделей, що враховують нові особливості поведінки споживача. Зокрема, модель RACE (D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick), зміщує акцент із психологічних станів клієнта на управління цифровими маркетинговими активностями підприємства [4]. Її структура відображає логіку планування маркетингових заходів (від охоплення аудиторії та взаємодії до конверсії й утримання клієнтів), що робить її насамперед інструментом управління маркетинговими процесами, а не пояснення поведінки споживача.

Інший підхід реалізовано в моделі "See–Think–Do–Care", яка запропонована A. Kaushik [8]. На відміну від класичних моделей, вона групує аудиторію не за етапами психологічного прийняття рішення, а за рівнем наміру здійснити покупку. Особливістю моделі є включення етапу "Care", який переносить увагу з моменту купівлі на післяпродажну взаємодію та формування довгострокових відносин із клієнтом.

Модель 5A's Customer Path, розроблена P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan [11] відображає специфіку цифрового середовища, у якому споживач активно взаємодіє з іншими користувачами та впливає на їх рішення. На відміну від традиційних моделей, кінцевою метою процесу стає не лише здійснення покупки, а й перетворення клієнта на прихильника бренду, який рекомендує його іншим споживачам. Таким чином, до класичної логіки воронки додається новий етап «Advocate», що відображає зростання ролі соціальних комунікацій і споживчої взаємодії в цифровому середовищі.

Попри відмінності у кількості етапів, їх назвах і методологічних акцентах, усі розглянуті моделі мають спільну рису. Вони описують процес просування споживача до цільової дії, однак використовують різні критерії поділу цього процесу на етапи. Одні моделі ґрунтуються на психологічних станах споживача, інші – на рівні його наміру, управлінських процесах підприємства або характері взаємодії з брендом після покупки. Водночас вони не встановлюють явного теоретичного зв'язку між етапами воронки та фундаментальними категоріями маркетингу (потребою, бажанням, цінністю і попитом). Саме це зумовлює різне трактування змісту окремих етапів воронки продажів і підтверджує відсутність єдиного підходу до їх концептуалізації. У зв'язку з цим, доцільно звернутися до фундаментальних категорій теорії маркетингу, які історично описують логіку формування купівельної поведінки споживача.

Методологічною основою такого аналізу є класична система маркетингових категорій, запропонована P. Kotler, G. Armstrong, що охоплює потребу, бажання, попит і пов'язану з ними категорію цінності [10]. У класичному розумінні потреба визначається як стан відчутної нестачі, бажання – як специфічна форма потреби, сформована під впливом культурних і особистісних чинників, попит – як бажання, підкріплене купівельною спроможністю, а цінність – як оцінка співвідношення очікуваних вигод і витрат, пов'язаних із придбанням товару чи послуги. Саме ці категорії історично становлять теоретичне підґрунтя процесу прийняття споживачем рішення про купівлю, а відтак можуть бути використані як основа для інтерпретації етапів воронки продажів.

Разом із тим застосування цих категорій до сучасної воронки продажів потребує певного уточнення. Так, S. D. Roberts зі співаторами [14] демонструють відсутність однозначного трактування категорій «потреба» та «бажання» у маркетинговій літературі, виявляючи відмінності у підходах до їх визначення та розмежування. Це свідчить не стільки про необхідність перегляду класичних визначень, скільки про потребу їх однозначного використання під час аналізу сучасних маркетингових процесів.

Особливого значення для формування воронки продажів набуває категорія «бажання». Якщо у класич-

ній маркетинговій теорії вона розглядається як конкретизована форма потреби, то сучасні дослідження поведінкової економіки показують, що бажання формується також під впливом маркетингових стимулів. R. H. Thaler, C. R. Sunstein [17] показують, що «архітектура вибору», тобто спосіб організації середовища прийняття рішення, може систематично впливати на поведінковий вибір споживача. У контексті воронки продажів це дає підстави розглядати бажання не лише як передумову взаємодії зі споживачем, а й як категорію, на яку можуть впливати маркетингові стимули та спосіб організації вибору.

Не менш важливою для подальшого аналізу є категорія «цінність». За результатами комплексного огляду досліджень [20], споживча цінність має множинні концептуалізації та потребує подальшого теоретичного уточнення. Для воронки продажів це означає, що етап оцінювання альтернатив фактично ґрунтується на категорії, зміст якої інтерпретується різними авторами неоднаково. Відповідно, для забезпечення цілісності понятійного апарату необхідно чітко визначити місце категорії «цінність» у структурі воронки продажів.

Подібного уточнення потребує і категорія «попит». У класичній концепції [10] попит безпосередньо пов'язується з купівельною спроможністю споживача та визначається як бажання, підкріплене здатністю і готовністю придбати відповідний продукт. Це передбачає розгляд попиту як категорії, що характеризує готовність потенційного клієнта перейти від оцінювання пропозиції до реальної купівельної дії. Водночас P. Kotler виокремлює вісім станів попиту (від негативного до надмірного), серед яких особливого значення для аналізу воронки продажів може набувати латентний попит. Це стан, за якого на ринку існує значуща потреба споживачів, але наявні ринкові пропозиції не забезпечують її задоволення [9].

Таким чином, уточнення змісту фундаментальних категорій маркетингу є не окремою метою дослідження, а необхідною методологічною передумовою встановлення відповідності між категоріями маркетингу та етапами воронки продажів.

Зауважимо, що на прикладному рівні воронку продажів переважно визначають функціонально – як інструмент аналізу та прогнозування, а не як категоріальну структуру. R. Conde застосовує аналіз необхідних умов до семи етапів воронки продажів, показуючи, що перехід ліда на кожен наступний етап залежить не просто від чинників, які підвищують імовірність переходу, а від необхідних умов, без яких перехід неможливий у принципі [5]. H. Terho, A. Salonen, M. Yrjänen емпірично досліджують функцію розвитку продажів у B2B-компаніях і показують, що управління воронкою лідів на практиці істотно залежить від контексту взаємодії, орієнтація на окремий контакт чи на обліковий запис компанії загалом [16], а О. Краузе і І. Пиняк розглядають воронку продажів як маркетинговий аналітичний інструмент [1], що термінологічно зміщує акцент з «моделі поведінки клієнта» на «інструмент управлінського аналізу». Це зміщення непомітне на перший погляд, але зумовлює наступну ситуацію. Якщо воронка – це модель поведінки, то основною одиницею аналізу є категорія (потреба, бажання, попит); якщо ж воронка – це аналітичний інструмент, основною одиницею аналізу стає показник (конверсія, вартість ліда, коефіцієнт утримання). A. Szymkowiak, аналізуючи маркетингові інструменти на різних етапах онлайн-воронки, фактично поєднує обидва підходи, показуючи, які конкретні інструменти (контент, ретаргетинг, персоналізовані пропозиції) відповідають різним етапам, не завжди явно вказуючи, якій категорії маркетингу (потребі, бажанню чи попиту) відповідає кожен інструмент [15].

Показовим прикладом операційної термінологічної розмитості є поняття «лід». На практиці, лід одночасно трактується як будь-який контакт, що виявив інтерес (широке трактування, зручне для оцінювання охоплення), і як контакт, кваліфікований як готовий до купівлі (вузьке трактування, зручне для оцінювання ефективності продажів). Ця розбіжність напряму пов'язана з категоріальною плутаниною, адже широке трактування ліда фактично описує момент виникнення бажання, тоді як вузьке трактування описує момент, близький до попиту. Без явного співвіднесення терміну «лід» із категоріями потреби, бажання і попиту компанії, що використовують різні визначення, отримують непорівнянні показники конверсії навіть у межах однієї галузі. Реакцією на цю розмитість спробами формалізації є праця L. González-Flores зі співавторами, у якій пропонується кваліфікувати й пріоритизувати B2B-леди за допомогою моделей машинного навчання, навченої на реальних CRM-даних [6]. Сама потреба у такому алгоритмічному розв'язанні непрямо підтверджує відсутність усталеного концептуального консенсусу щодо того, що саме є лідом, адже модель машинного навчання лише перекладає людське рішення про кваліфікацію ліда на статистичну основу, не усуваючи вихідної категоріальної невизначеності.

Незважаючи на критику лінійності класичної воронки продажів, результати емпіричних досліджень підтверджують аналітичну цінність поняття «етап воронки». Так, V. Todri зі співавторами, показали, що споживачі, які перебувають на різних етапах воронки, демонструють істотно різний рівень толерантності до повторюваної реклами [18]. Це свідчить, що навіть за умов нелінійного характеру руху споживача між етапами кожен із них відповідає якісно відмінному стану взаємодії зі споживачем, який має власні поведінкові характеристики та потребує специфічних маркетингових інструментів. Отже, поняття «етап воронки продажів» доцільно розглядати не лише як структурний елемент окремої моделі, а як самостійну аналітичну складову маркетингового процесу.

Узагальнення розглянутих теоретичних положень і критичних зауважень дозволяє запропонувати систему відповідності категорій маркетингу етапам воронки продажів (таблиця 1).

На відміну від суто функціональних визначень воронки (як аналітичного інструменту чи інструменту прогнозування), запропонована система відновлює категоріальний, а не лише операційний рівень аналізу. Кожен етап воронки визначається через ту категорію маркетингу, яка на ньому домінує, а не лише через показник, який на ньому вимірюється.

Запропонована система є не лише інструментом формування понятійно-категоріального апарату воронки продажів, а й може бути використана як методична основа для діагностики ефективності процесу продажів і прийняття управлінських рішень. На відміну

Таблиця 1

Система відповідності категорій маркетингу та етапів воронки продажів

Категорія	Класичне визначення	Етап воронки	Операційний прояв на етапі	Ризик термінологічної підміни
Потреба	Стан відчутної нестачі, що передує усвідомленому вибору	Обізнаність (awareness)	Виявлення «точок болю» (pain points) цільової аудиторії через дослідження ринку	Підміна потреби готовим рішенням ще до її усвідомлення споживачем
Бажання	Специфічна, культурно й особистісно зумовлена форма потреби, керована маркетинговим впливом	Інтерес (interest) / формування ліда	Контент-маркетинг, персоналізовані комунікації, формування «широкого» ліда	Ототожнення факту прояву інтересу з готовністю до купівлі
Цінність	Оцінка споживачем співвідношення користі й витрат	Розгляд (consideration)	Демонстрація переваг над альтернативами, порівняльний контент, відгуки	Підміна об'єктивної цінності суб'єктивною лояльністю до бренду
Попит	Бажання, підкріплене купівельною спроможністю	Конверсія / покупка (conversion)	Цінові пропозиції, обмежені в часі акції, усунення бар'єрів оплати	Ототожнення «вузького» ліда з фактичним попитом без урахування купівельної спроможності

Джерело: сформовано автором

від традиційного аналізу, що ґрунтується переважно на показниках конверсії між етапами воронки, система відповідності дозволяє інтерпретувати причини втрати потенційних клієнтів через фундаментальні категорії маркетингу (потребу, бажання, цінність і попит).

Вона дає змогу діагностувати джерело термінологічної плутанини в конкретній воронці продажів. Якщо компанія фіксує високу конверсію «за кількістю лідів», але низьку конверсію «за фактичними покупками», система відповідності вказує на ймовірну підміну категорії бажання категорією попиту при кваліфікації ліда. Аналогічно, якщо етап «розгляду» не показує зростання конверсії попри активний контент-маркетинг, це може свідчити про підміну категорії цінності категорією обізнаності про бренд, тобто про комунікацію, що інформує, але не порівнює.

Важливо, що запропонована система відповідності не заперечує критику лінійності моделі AIDA [13] чи аргументи на користь моделі шляху клієнта [19]. Категорії потреби, бажання, цінності й попиту можуть проявлятися нелінійно, з поверненнями й паралельним співіснуванням (наприклад, споживач може одночасно перебувати в стані «розгляду» одного товару і «повторного попиту» на інший). Вона не передбачає жорстку послідовність руху між рядками таблиці 1, а лише фіксує, яка категорія маркетингу є домінантною для кожного функціонального етапу воронки, залишаючи відкритим питання про фактичну траєкторію конкретного споживача. Це узгоджується з емпіричним спостереженням про неоднорідність поведінки на різних етапах [18]: етапи залишаються аналітично значущими одиницями саме тому, що на кожному з них домінує інша категорія маркетингу, а не тому, що рух між ними обов'язково лінійний.

Застосування системи відповідностей дозволяє сформулювати управлінську гіпотезу. Якщо кількість лідів, що відповідає категорії «бажання», зростає, а кількість оплат, що характеризує сформований «попит», не збільшується, то джерело проблеми доцільно шукати не на етапі формування інтересу, а на етапі оцінювання цінності пропозиції. Отже, предметом аналізу стає не сам показник конверсії, а процес переходу споживача від бажання до усвідомлення цінності.

Практична перевірка такої гіпотези передбачає оцінювання змісту комунікацій на етапі розгляду пропозиції. Якщо підприємство повторює повідомлення, що вже використовувалися для формування інтересу, але не демонструє економічні, функціональні чи конкурентні переваги продукту, це свідчить про підміну категорії «цінність» категорією «бажання». Це дозволяє перейти від аналізу симптомів (низької конверсії) до встановлення категоріальної причини проблеми та визначення напряму її усунення.

Застосування запропонованої системи для діагностики бізнес-процесів розглянемо на прикладі SaaS-платформи з підписною моделлю монетизації. Припустимо, платформа фіксує стабільне зростання кількості лідів на етапі формування інтересу, що проявляється у збільшенні кількості реєстрацій на безкоштовну демоверсію. Водночас конверсія в оплачену підписку залишається стабільно низькою, а маркетингова команда не може однозначно визначити, на якому саме етапі відбувається найбільше відсіювання потенційних клієнтів.

На цій основі може бути сформована гіпотеза. Якщо кількість лідів, що відповідає категорії «бажання», зростає, тоді як конверсія, що відображає перехід до категорії «попит», залишається низькою, джерело розриву доцільно шукати не на етапі формування інтересу, а на етапі «розгляду», де має відбутися перехід від сформованого бажання до усвідомлення цінності пропозиції.

Для перевірки цієї гіпотези необхідно проаналізувати зміст маркетингових впливів на етапі розгляду. Зокрема, слід встановити, чи демонструє компанія порівняльні переваги продукту через зіставлення з конкурентними пропозиціями, обґрунтування економічного ефекту для клієнта та конкретизацію цінності продукту, чи переважно повторює інформаційні повідомлення, які вже використовувалися на етапі формування інтересу. Якщо контент етапу розгляду фактично дублює контент попереднього етапу, це може свідчити про підміну категорії «цінність» категорією «обізнаність про бренд».

Таким чином, запропонована система змінює акценти від виявлення кількісного симптому (розриву між зростанням кількості лідів і низькою конверсією

в оплату) до встановлення його категоріальної причини (недостатнє формування цінності пропозиції). У результаті маркетингова команда отримує можливість формулювати діагностичні гіпотези не лише мовою кількісних показників воронки, а й через відповідність між етапами клієнтського переходу та фундаментальними категоріями маркетингу.

З позиції управління продажами запропонована система може бути використана як методична основа для проєктування, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів управління продажами. Узагальнений алгоритм її використання в системі управління продажами наведено в таблиці 2.

Алгоритм застосування системи відповідностей в управлінні продажами виконує методологічну функцію операціоналізації результатів, наведених у таблиці 1. Якщо система відповідностей визначає, що саме характеризує кожен етап воронки продажів з позиції фундаментальних категорій маркетингу, то алгоритм застосування визначає, як ці відповідності можуть бути використані у процесі прийняття управлінських рішень. У такому вигляді запропонована система відповідностей набуває ознак методичного інструменту управління продажами, який забезпечує діагностику стану потенційного клієнта, обґрунтування маркетингових впливів, оцінювання їх результативності та вдосконалення бізнес-процесів управління продажами.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу узагальнити теоретичні підходи до формування понятійно-категоріального апарату воронки продажів та визначити напрями його подальшої систематизації.

Встановлено, що термінологічна неоднозначність понять «лід», «конверсія», «воронка продажів» і «шлях клієнта» не є ізольованою проблемою, а відображає загальну тенденцію розвитку маркетингової науки, за якої нові практики та технології описуються за допомогою вже існуючого понятійного апарату без належного уточнення змісту окремих категорій.

Обґрунтовано, що фундаментальні категорії маркетингу (потреба, бажання, цінність і попит) зберігають методологічне значення для систематизації категоріального апарату сучасної воронки продажів. Водночас їх інтерпретація потребує врахування сучасних підходів до поведінки споживача, відповідно до яких бажання формується не лише під впливом внутрішніх потреб, а й маркетингових стимулів та архітектури вибору, тоді як попит доцільно відмежовувати від інтересу, що ще не підкріплений купівельною спроможністю.

Показано, що критика лінійної моделі AIDA та розвиток концепції Customer Journey не заперечують аналітичної цінності категорії «етап воронки продажів». Навпаки, результати сучасних емпіричних досліджень підтверджують наявність істотних поведінкових відмінностей між споживачами на різних етапах взаємодії з підприємством. Це дає підстави розглядати воронку продажів і шлях клієнта як взаємодоповнювальні моделі, що описують процес взаємодії відповідно з управлінської та споживчої позицій.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні системи відповідності фундаментальних категорій маркетингу та етапів воронки продажів, яка забезпечує їх логічний взаємозв'язок і дозволяє виявляти джерела термінологічної підміни в процесі управління продажами, зокрема ототожнення категорії бажання з категорією попиту під час кваліфікації лідів. Запропонований підхід створює теоретичне підґрунтя для узгодження класичної маркетингової теорії з сучасними технологіями управління продажами та автоматизації маркетингових процесів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої системи у підприємствах різних галузей економіки, а також із дослідженням впливу інструментів персоналізації та технологій штучного інтелекту на трансформацію взаємозв'язків між категоріями потреби, бажання, цінності та попиту на різних етапах воронки продажів.

Таблиця 2

Алгоритм застосування системи відповідностей в управлінні продажами

Етап застосування	Зміст	Результат
Ідентифікація поточного етапу взаємодії з клієнтом	Співвіднесення етапу взаємодії з категоріями «потреба – бажання – цінність – попит»	Визначено фактичний стан клієнта
Діагностика переходів між етапами	Встановлення категорії, на якій відбувається порушення логіки переходу між етапами воронки продажів	Локалізовано джерело проблеми у воронці продажів
Вибір маркетингових впливів	Добір маркетингових інструментів відповідно до категорії, яку необхідно сформувати або посилити	Обґрунтовано комплекс маркетингових заходів
Оцінювання результатів	Аналіз KPI та зміни категоріального стану клієнта	Оцінено ефективність управлінських заходів
Коригування бізнес-процесів	Удосконалення маркетингових комунікацій, CRM-сценаріїв і параметрів воронки продажів відповідно до результатів аналізу	Оптимізовано систему управління продажами

Джерело: сформовано автором

Бібліографічний список:

1. Краузе О. Піняк І. Воронка продажів – аналітичний інструмент маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2021. Вип. 2 (25). С. 586–593. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf

2. Мельник О. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28

3. Barry T. E. The development of the hierarchy of effects: an historical perspective. Current Issues and Research in Advertising. 1987. Vol. 10 (1–2). P. 251–295.

4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing: strategy, implementation and practice. 7th ed. Harlow: Pearson, 2019. 545 p.

5. Conde R. Necessary condition analysis for sales funnel optimization. *Journal of Marketing Analytics*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1057/s41270-025-00388-5.

6. González-Flores L., Rubiano-Moreno J., Sosa-Gómez G. The relevance of lead prioritization: a B2B lead scoring model based on machine learning. *Frontiers in Artificial Intelligence.* 2025. Vol. 8. Art. 1554325. DOI: https://doi.org/10.3389/frai.2025.1554325.

7. Iwamoto A. The origin of AIDA: who invented and formulated the AIDA model? *Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing*. 2023. Vol. 21. P. 1–18.

8. Kaushik A. See, Think, Do, Care: a content, marketing, measurement business framework. Occam's Razor [blog]. 2013. URL: https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/

9. Kotler P. The major tasks of marketing management. *Journal of Marketing*. 1973. Vol. 37, № 4. P. 42–49. DOI: https://doi.org/10.1177/002224297303700407

10. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. 17th Edition: Pearson Education, 2018. 736 p.

11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: moving from traditional to digital. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2016. 208 p.

12. Lavidge R. J., Steiner G. A. A Model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*. 1961. Vol. 25, № 6. P. 59–62. DOI: https://doi.org/10.1177/002224296102500611

13. Montazeribarforoushi S., Keshavarzsaleh A., Ramsøy T. Z. On the hierarchy of choice: an applied neuroscience perspective on the AIDA model. *Cogent Psychology*. 2017. Vol. 4 (1). Art. 1363343. DOI: https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1363343.

14. Roberts S. D., Dant R. P., Lim C. L. 'Needs' and 'Wants' in marketing literature: pedagogical difficulties. In: Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) *Annual Conference*. 2015. P. 264–268. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-13254-9_52.

15. Szymkowiak A. Marketing in online sales funnels. In: Fostering entrepreneurial and sales competencies in higher education. *Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe*, 2019. DOI: https://doi.org/10.12657/9788379862801-5.

16. Terho H., Salonen A., Yrjänen M. Toward a contextualized understanding of inside sales: the role of sales development in effective lead funnel management. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2023. Vol. 38, № 2. P. 337–352. DOI: https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0596

17. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press, 2008. 293 p.

18. Todri V., Ghose A., Singh P. V. Trade-Offs in online advertising: advertising effectiveness and annoyance dynamics across the purchase funnel. *Information Systems Research*. 2020. Vol. 31 (1). P. 102–125. DOI: https://doi.org/10.1287/isre.2019.0877.

19. Venermo A., Rantala J., Holopainen T. From sales funnel to Customer Journey. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 1209. Cham: Springer, 2020. P. 200–206. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_25.

20. Zauner A., Koller M., Hatak I. Customer perceived value – Conceptualization and avenues for future research. *Cogent Psychology*. 2015. Vol. 2, № 1061782. DOI: https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1061782.

References:

1. Krause O., Piniak I. (2021) Voronka prodazhiv – analitychnyi instrument marketynhu [Sales funnel as an analytical marketing tool]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, no. 2 (25), pp. 586–593. Available at: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21koiaim.pdf

2. Melnyk O. (2024) Metodolohichni pidkhody do zastosuvannia Customer Journey Map dlia formuvannia loialnosti spozhyvachiv pidpryiemstv maloho biznesu [Methodological approaches to applying Customer Journey Map for building consumer loyalty of small business enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28

3. Barry T. E. (1987) The development of the hierarchy of effects: an historical perspective. Current issues and research in advertising, vol. 10 (1–2), pp. 251–295.

4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2019) Digital marketing: strategy, implementation and practice. 7th ed. Harlow: Pearson, 545 p.

5. Conde R. (2025) Necessary condition analysis for sales funnel optimization. *Journal of marketing analytics*. DOI: https://doi.org/10.1057/s41270-025-00388-5

6. González-Flores L., Rubiano-Moreno J., Sosa-Gómez G. (2025) The relevance of lead prioritization: a B2B lead scoring model based on machine learning. *Frontiers in artificial intelligence*, vol. 8, art. 1554325. DOI: https://doi.org/10.3389/frai.2025.1554325

7. Iwamoto A. (2023) The origin of AIDA: who invented and formulated the AIDA model? Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing, vol. 21, pp. 1–18.

8. Kaushik A. (2013) See, Think, Do, Care: a content, marketing, measurement business framework. Occam's razor [blog]. URL: https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/

9. Kotler P. (1973) The major tasks of marketing management. *Journal of marketing*, vol. 37, no. 4, pp. 42–49. DOI: https://doi.org/10.1177/002224297303700407

10. Kotler P., Armstrong G. (2018) Principles of marketing. 17th ed. Pearson Education, 736 p.

11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016) Marketing 4.0: moving from traditional to digital. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 208 p.

12. Lavidge R. J., Steiner G. A. (1961) A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of marketing*, vol. 25, no. 6, pp. 59–62. DOI: https://doi.org/10.1177/002224296102500611

13. Montazeribarforoushi S., Keshavarzsaleh A., Ramsøy T. Z. (2017) On the hierarchy of choice: an applied neuroscience perspective on the AIDA model. *Cogent psychology*, vol. 4 (1), art. 1363343. DOI: https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1363343

14. Roberts S. D., Dant R. P., Lim C. L. (2015) 'Needs' and 'Wants' in marketing literature: pedagogical difficulties. In: Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) *Annual Conference*, pp. 264–268. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-13254-9_52

15. Szymkowiak A. (2019) Marketing in online sales funnels. In: Fostering entrepreneurial and sales competencies in higher education. *Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe*. DOI: https://doi.org/10.12657/9788379862801-5

16. Terho H., Salonen A., Yrjänen M. (2023) Toward a contextualized understanding of inside sales: the role of sales development in effective lead funnel management. *Journal of business & industrial marketing*, vol. 38, no. 2, pp. 337–352. DOI: https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0596

17. Thaler R. H., Sunstein C. R. (2008) Nudge: improving decisions about Health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press, 293 p.

18. Todri V., Ghose A., Singh P. V. (2020) Trade-Offs in online advertising: advertising effectiveness and annoyance dynamics across the purchase funnel. *Information systems research*, vol. 31 (1), pp. 102–125. DOI: https://doi.org/10.1287/isre.2019.0877

19. Venermo A., Rantala J., Holopainen T. (2020) From sales funnel to customer journey. *Advances in intelligent systems and computing*, vol. 1209. Cham: Springer, pp. 200–206. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_25

20. Zauner A., Koller M., Hatak I. (2015) Customer perceived value – Conceptualization and avenues for future research. *Cogent psychology*, vol. 2, no. 1061782. DOI: https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1061782

Дата надходження статті: 11.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 658:005.332.4:519.245
JEL C15, D81, M21
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-6

Бондар Є.Я.
аспірант,
Навчально-науковий інститут
«Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-5859-208X

Yevhen Bondar
Educational and Scientific Institute
"Ukrainian State University of Chemical Technology"
Ukrainian State University of Science and Technologies

ІНТЕГРАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ МЕТОДОМ СТАТИСТИЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ

INTEGRAL ASSESSMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS UNDER UNCERTAINTY USING THE METHOD OF STATISTICAL TRIALS

Анотація. *У статті розроблено та апробовано методичний підхід до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності на основі методу статистичних випробувань (Монте-Карло). Дослідження проведено для 21 підприємства м'ясопереробної галузі за п'ятьма фінансово-економічними показниками. Для кожного підприємства виконано 10 000 імітацій із використанням трикутних розподілів. Показники нормовано з урахуванням їх поділу на стимулятори та дестимулятори й об'єднано в інтегральний індекс конкурентоспроможності. За результатами 210 000 випробувань середнє значення індексу становило 0,376; 27,76 % сценаріїв відповідають низькій, а 72,24 % – середній конкурентоспроможності. Запропонований підхід дає змогу оцінювати рівень, варіативність і стійкість конкурентних позицій підприємств та ймовірність їх переходу між зонами конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність підприємства, інтегральне оцінювання, метод статистичних випробувань, метод Монте-Карло, невизначеність, рентабельність продажів, поточна ліквідність, коефіцієнт зносу, коефіцієнт витрат, оборотні активи, м'ясопереробні підприємства.*

Abstract. Introduction. *Assessing enterprise competitiveness under uncertainty requires methods that reflect not only current financial and economic indicators but also the range of their possible changes. This is especially relevant for meat-processing enterprises, whose competitive positions depend on profitability, liquidity, the technical condition of fixed assets, cost efficiency, and current assets.* ***Purpose.*** *The study aims to develop and test a methodological approach to the integral assessment of enterprise competitiveness under uncertainty using the Monte Carlo method and to determine the variability and probability characteristics of the resulting index.* ***Methods.*** *The empirical basis covers 21 meat-processing enterprises and five indicators: return on sales, current liquidity ratio, depreciation coefficient, cost ratio, and current assets. The indicators were normalized as stimulators or destimulators and combined into an integral competitiveness index with equal weights. For each enterprise, 10,000 simulations were generated using triangular distributions, giving 210,000 scenarios in total.* ***Results.*** *The mean integral competitiveness index for the sample was 0.376, with a standard deviation of 0.092. Of all simulated scenarios, 27.76% corresponded to low competitiveness and 72.24% to medium competitiveness, while the high-competitiveness zone was practically not reached. The highest average index values were obtained for enterprises No. 20, 17, 12, 14, and 1. The simulation also enabled estimation of 5–95% intervals and probabilities of transition between competitiveness zones.* ***Conclusion.*** *The proposed approach supplements traditional point assessment with probabilistic characteristics and makes it possible to evaluate both the expected level and the stability of competitive positions under uncertainty. It is advisable to use the method for comparative analysis of enterprises, identification of vulnerable competitive positions, and substantiation of management decisions aimed at strengthening competitiveness. The approach also enables clearer ranking of enterprises according to the resilience of their competitive positions under uncertainty.*

Keywords: *enterprise competitiveness, integral assessment, statistical trials method, Monte Carlo method, uncertainty, return on sales, current liquidity, depreciation coefficient, cost ratio, current assets, meat-processing enterprises.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності, загострення конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення. Для м'ясопереробних підприємств це питання є особливо актуальним через залежність результатів діяльності від вартості сировини, енергетичних ресурсів, рівня платоспроможного попиту, стану виробничої бази та ефективності використання оборотних ресурсів.

Традиційні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, що ґрунтуються переважно на аналізі фактичних значень окремих фінансово-економічних показників, не завжди дають змогу повною мірою врахувати можливу варіативність їх зміни. Оцінювання рентабельності, ліквідності, зносу основних засобів,

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

рівня витрат та оборотних активів дозволяє охарактеризувати поточний стан підприємства, однак не забезпечує достатнього уявлення про стійкість його конкурентної позиції в умовах невизначеності.

Проблема полягає в необхідності не лише інтегрувати ключові показники в єдиний індекс конкурентоспроможності, а й оцінити можливі сценарії його зміни. У цьому контексті доцільним є застосування методу статистичних випробувань (Монте-Карло), який дозволяє моделювати коливання вхідних параметрів, формувати розподіл можливих значень інтегрального індексу, визначати його варіативність та ймовірність належності підприємства до відповідної зони конкурентоспроможності.

Отже, актуальність дослідження зумовлена потребою в удосконаленні методичного підходу до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі поєднання системи фінансово-економічних показників та імітаційного моделювання. Такий підхід дає змогу не лише визначити середній рівень конкурентоспроможності, а й оцінити стійкість конкурентних позицій підприємств та сформувати аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання конкурентоспроможності підприємств широко представлена в сучасних економічних дослідженнях, що пояснюється багатофакторністю цієї категорії та необхідністю врахування змін зовнішнього і внутрішнього середовища. У науковій літературі використовуються індексні, матричні, графічні, експертні, інтегральні та комбіновані методи оцінювання.

Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства досліджуються у працях С. Мельника [11], К. Е. П. Гавіланес [3], О. Гарбузюк, Є. Рудніченка, І. Дьячка та В. Скрипника [4]. Автори підкреслюють багатовимірність конкурентоспроможності, необхідність поєднання різних показників та доцільність застосування комплексних методів оцінювання. Узагальнення моделей і методів оцінки конкурентоспроможності здійснено також А.С. Слободенюк [14], А.В. Кваско [6], Н.М. Богацькою та Л.Р. Цинкобур [2]. У цих роботах акцентовано увагу на перевагах і недоліках окремих методичних підходів та відсутності універсальної методики.

Важливе значення мають дослідження, орієнтовані безпосередньо на інтегральне оцінювання. С.В. Коляденко та І.А. Чіков [8] запропонували підхід до формування інтегрального показника конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі стандартизації показників, їх поділу на стимулятори і дестимулятори та врахування вагових коефіцієнтів. В. В. Кривіцька та Л.М. Несен [10] застосували інтегральний підхід на основі теорії ефективної конкуренції, об'єднавши фінансові, виробничі та збутові характеристики підприємства в єдиний узагальнюючий показник. В.Б. Базилюк та К.Ф. Базилюк [1] запропонували інтегральну оцінку конкурентного потенціалу з урахуванням виробничої, фінансової, інноваційної, маркетингової та управлінської складових.

Окремий напрям становлять дослідження, у яких використовуються більш гнучкі інструменти аналізу. В.Г. М'ячин та Є.Я. Бондар [12] запропонували нечітко-логічний підхід до формування інтегрального показника конкурентоспроможності, що дає змогу враховувати нечіткість меж між окремими рівнями конкурентоспроможності. М.В. Костюк [9] розглядає оцінювання конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості з урахуванням інноваційної складової, а Л.В. Соколова, Г.М. Верясова та О.Є. Соколов [15] застосовують графічну підтримку для підвищення наочності результатів оцінювання.

Методичні аспекти вибору інструментів оцінювання також розглядають Г.П. Жалдак та А. Р. Мамаджанов [5], Ю.В. Ковтуненко та Я.В. Колісніченко [7], В. Романюк та М. Гудзь [13]. У цих працях підкреслюється доцільність комбінування різних методів та адаптації інструментарію до специфіки конкретного об'єкта дослідження.

Таким чином, сучасні дослідження характеризуються переходом від використання окремих показників до комплексних та інтегральних моделей оцінювання конкурентоспроможності. Водночас недостатньо розробленим залишається підхід, за якого невизначеність вихідних показників безпосередньо включається до процедури формування інтегральної оцінки. Це обґрунтовує доцільність застосування методу статистичних випробувань (Монте-Карло), який дозволяє перейти від однієї детермінованої оцінки до розподілу можливих значень інтегрального показника та оцінити варіативність рівня конкурентоспроможності підприємства.

Мета статті. Метою дослідження є розроблення та апробація методичного підходу до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності на основі методу статистичних випробувань. Реалізація поставленої мети передбачає формування системи ключових фінансово-економічних показників конкурентоспроможності, їх нормування та об'єднання в інтегральний індекс, а також моделювання можливих сценаріїв зміни його значень методом Монте-Карло. Практична апробація підходу здійснюється на прикладі 21 підприємства м'ясопереробної галузі та спрямована на визначення середнього рівня конкурентоспроможності, його варіативності й імовірності належності підприємств до відповідних зон конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано метод статистичних випробувань (Монте-Карло) для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності 21 підприємства за п'ятьма показниками. Для кожного підприємства проведено 10 000 імітацій із використанням трикутних розподілів. Показники нормовано з урахуванням їх поділу на стимулятори та дестимулятори, після чого розраховано інтегральний індекс конкурентоспроможності та ймовірності належності підприємств до відповідних зон.

Виклад основного матеріалу дослідження. До моделі оцінки конкурентоспроможності підприємств доцільно включити п'ять показників, які характеризують різні складові конкурентоспроможності: *рентабельність продажів (ROS, X1), коефіцієнт поточної ліквідності (X2), коефіцієнт зносу (X3), коефіцієнт витрат (X4), оборотні активи (X5)* [12].

Першим показником моделі обрано *рентабельність продажів (ROS, X1)*, яка характеризує здатність підприємства генерувати прибуток від реалізації про-

дукції та відображає ефективність основної діяльності й цінової політики. У моделі цей показник розглядається як стимулятор конкурентоспроможності.

Другим показником обрано *коефіцієнт поточної ліквідності (X2)*, що характеризує спроможність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Для м'ясопереробних підприємств достатня ліквідність є важливою умовою безперервного фінансування поточної діяльності. Показник віднесено до стимуляторів.

Коефіцієнт зносу (X3) відображає стан виробничо-технічної бази підприємства та ступінь зношеності основних засобів. Його зростання може негативно впливати на продуктивність, енергоефективність і стабільність технологічних процесів, тому показник є дестимулятором.

Коефіцієнт витрат (X4) характеризує рівень ресурсного навантаження на господарську діяльність підприємства. Його підвищення може свідчити про зростання собівартості та зниження ефективності використання ресурсів. У моделі цей показник розглядається як дестимулятор.

П'ятим показником обрано *оборотні активи (X5)*, що характеризують обсяг ресурсів, залучених до забезпечення поточного операційного циклу підприємства. Їх достатній рівень сприяє безперервності виробництва та виконанню поточних розрахунків, тому показник віднесено до стимуляторів [9].

Таким чином, сформовано систему показників, яка охоплює ключові аспекти діяльності м'ясопереробних підприємств: *прибутковість, платоспроможність, технічний стан виробничої бази, витратну ефективність* та *забезпеченість оборотними ресурсами.* На відміну від детермінованого оцінювання, у запропонованому підході їх вихідні значення використовуються як базові параметри для формування діапазонів невизначеності та подальшого проведення статистичних випробувань [4]. Для кожного підприємства генерується множина можливих сценаріїв зміни показників *X1–X5*, після чого для кожного сценарію здійснюється їх нормування та розраховується інтегральний індекс конкурентоспроможності. Це дає змогу оцінити не лише середній рівень конкурентоспроможності підприємства, а й варіативність результатів та ймовірність його належності до відповідної зони конкурентоспроможності [5]. Вихідні значення показників за 21 досліджуваним підприємством наведено в табл. 1.

З метою формалізації процедури інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств визначено систему показників, їх умовні позначення, вагові коефіцієнти та характер впливу на результуючий індекс. Зазначені параметри є вихідною основою для подальшого нормування показників і розрахунку інтегральної оцінки. Систему показників наведено в табл. 2.

У табл. 2 *стимуляторами* є показники, зростання яких за інших рівних умов підвищує рівень конку-

Таблиця 1

Характеристика 21-го м'ясопереробного підприємства України за коефіцієнтом рентабельності продажів (*X1*), коефіцієнтом ліквідності (*X2*), коефіцієнтом зносу (*X3*), коефіцієнтом витрат (*X4*) та значенням оборотних активів (*X5*)

Умовний номер підприємства	Підприємство	Рентабельність продажів (ROS), %	Коефіцієнт ліквідності	Коефіцієнт зносу	Коефіцієнт витрат	Оборотні активи, тис. грн
		X1	X2	X3	X4	X5
1	ТОВ ШПІ-ЗАХИЩЕНА ЯКІСТЬ	10,253	4,422	0,487	0,780	14065,5
2	ТОВ УКРАЇНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ	0,931	6,054	0,599	0,874	21681,0
3	ТОВ СМАЧНІ СПРАВИ	1,909	1,076	0,387	0,692	19473,3
4	ТОВ СВК СИГМА ПЛЮС	1,424	1,241	0,944	0,973	3062,0
5	ТОВ ПРЕМ'ЄР	1,617	2,928	0,501	0,925	148180,0
6	ТОВ ПІК І К	2,386	1,424	0,347	0,900	45951,0
7	ТОВ НАЦІОНАЛЬНІ УКРАЇНСЬКІ ПРОДУКТИ	5,877	2,162	0,564	0,849	15939,1
8	ТОВ НАТУРПРОДУКТИ	1,214	0,849	0,409	0,860	12524,9
9	ТОВ М'ЯСНИЙ ЦЕНТР 1	2,460	0,614	0,359	0,708	5749,4
10	ТОВ МІТ ФРЕШ	4,871	1,756	0,485	0,915	5419,1
11	ТОВ МІЖНАРОДНА БУРГЕР ГРУПА	-14,423	1,518	0,545	0,638	18606,7
12	ТОВ КОМПАНІЯ ПОЛІССЯ	10,221	4,608	0,735	0,567	43396,0
13	ТОВ ЕКОПРОДУКТ 2017	3,805	1,235	0,447	0,811	58671,7
14	ТОВ ВП РОГАНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ	8,147	1,686	0,670	0,840	358176,0
15	ТОВ БЕРЕЗАНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ	3,409	1,138	0,720	0,928	21607,6
16	ТОВ АДВ	4,929	6,142	0,515	0,805	21446,9
17	ТОВ АГРОПЕРЕРОБНИЙ КОМПЛЕКС-МИРОНІВКА	17,803	1,340	0,120	0,689	12906,5
18	ПрАТ КОМПЛЕКС БЕЗЛЮДІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ	2,678	1,094	0,711	0,830	456984,0
19	ПП НОВОЖАНІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ	0,571	1,813	0,289	0,950	30271,5
20	ВКФ УКРПРОМПОСТАЧ-95 ЛТД	3,81	9,157	0,605	0,726	185671,0
21	ТОВ МІТТРЕЙД	5,269	2,181	0,348	0,909	6757,7

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таблиця 2

Система показників для інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Показник	Позначення	Вага	Характер впливу
Рентабельність продажів	*X1*	0,20	стимулятор
Коефіцієнт поточної ліквідності	*X2*	0,20	стимулятор
Коефіцієнт зносу	*X3*	0,20	дестимулятор
Коефіцієнт витрат	*X4*	0,20	дестимулятор
Оборотні активи (у тис. грн.)	*X5*	0,20	стимулятор
Разом		1,00	

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

рентоспроможності підприємства. До них у запропонованій моделі належать рентабельність продажів (*X1*), коефіцієнт поточної ліквідності (*X2*) та оборотні активи (*X5*). Відповідно, збільшення значень цих показників позитивно впливає на інтегральний індекс конкурентоспроможності.

Дестимуляторами є показники, зростання яких негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства. У моделі до них віднесено коефіцієнт зносу (*X3*) та коефіцієнт витрат (*X4*): чим вищими є їх значення, тим нижчим за інших рівних умов буде рівень конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки показники мають різні одиниці виміру, перед статистичними випробуваннями вони переводяться до інтервалу [0;1].

Для показників-стимуляторів *X1*, *X2* і *X5*:

$$\mathrm{K}_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{i_min}}{X_{i_max} - X_{i_min}}.$$

Для показників-дестимуляторів *X3*-*X4*:

$$\mathrm{K}_{ij} = \frac{X_{i_max} - X_{ij}}{X_{i_max} - X_{i_min}}.$$

У результаті 0 відповідає найгіршій, а 1 – найкращій конкурентній позиції.

Для кожного імітаційного сценарію пропонується визначати інтегральний індекс:

$$IC = 0{,}20\mathrm{K1} + 0{,}20\mathrm{K2} + 0{,}20\mathrm{K3} + 0{,}20\mathrm{K4} + 0{,}20\mathrm{K5},$$

де *IC (Integral Competitiveness)* – інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства;

K1 – нормована оцінка рентабельності продажів;

K2 – нормована оцінка коефіцієнта поточної ліквідності;

K3 – нормована оцінка коефіцієнта зносу;

K4 – нормована оцінка коефіцієнта витрат;

K5 – нормована оцінка оборотних активів.

Для запропонованої моделі:

$IC \to 1$ – висока конкурентоспроможність;

$IC \to 0$ – низька конкурентоспроможність.

Для кожного підприємства генерується 10000 сценаріїв. Доцільно застосувати трикутний розподіл, де фактичне значення показника виступає модою розподілу.

Для кожного підприємства після 10000 випробувань визначаються: середній інтегральний рівень конкурентоспроможності

$$\overline{IC_j} = \frac{1}{N}\sum_{s=1}^{N} IC_{js},$$

а також стандартне відхилення, коефіцієнт варіації та ймовірності потрапляння до окремих зон конкурентоспроможності.

Інтерпретацію значень інтегрального індексу конкурентоспроможності здійснено за такою шкалою:

0,00–0,33 – низька конкурентоспроможність;

0,34–0,66 – середня конкурентоспроможність;

0,67–1,00 – висока конкурентоспроможність.

Для кожного підприємства j доцільно визначати ймовірність потрапляння інтегрального індексу конкурентоспроможності до відповідних зон: $P(IC_j<0{,}33)$ характеризує ймовірність переходу підприємства до зони низької конкурентоспроможності; $P(IC_j<0{,}50)$ відображає ймовірність зниження рівня конкурентоспроможності нижче середнього; $P(IC_j \geq 0{,}67)$ визначає ймовірність перебування підприємства у зоні високої конкурентоспроможності. У результаті для кожного підприємства отримуємо не одне статичне число, а розподіл можливих значень конкурентоспроможності.

Наприклад, для умовного підприємства при середньому значенні інтегрального індексу становить $IC = 0{,}71$, стандартному відхиленні $\sigma = 0{,}052$, імовірність потрапляння до зони низької конкурентоспроможності становить ($IC<0{,}33$) дорівнює 0,8 %, імовірність зниження індексу нижче 0,50–4,6 %, а ймовірність перебування у зоні високої конкурентоспроможності $P(IC_j \geq 0{,}67)$–73,4 %. Такий розподіл дає підстави характеризувати підприємство як таке, що має високий очікуваний рівень конкурентоспроможності та достатньо стійку конкурентну позицію за умов невизначеності. Водночас підприємство з аналогічним середнім значенням $IC = 0{,}71$, але зі значно вищою ймовірністю зниження індексу, наприклад $P(IC<0{,}50) = 25\%$, слід вважати менш стійким. Отже, саме ймовірнісні характеристики доцільно розглядати як важливу додаткову ознаку стійкості конкурентної позиції підприємства.

Модель інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств передбачає послідовне здійснення низки етапів. На першому етапі формуються вхідні показники X1–X5 та визначаються діапазони їх невизначеності. Для моделювання можливих значень показників використовуються трикутні розподіли, на основі яких для кожного підприємства генерується 10000 статистичних випробувань. Далі здійснюється нормування отриманих значень показників і для кожного сценарію розраховується інтегральний індекс конкурентоспроможності *IC*. На підставі сукупності змодельованих значень визначаються середнє значення індексу, його варіативність та ймовірності належності підприємства до відповідних зон конкурентоспроможності.

Такий підхід дає змогу оцінити не лише поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, а й стійкість його конкурентної позиції до можливих коливань фінансово-економічних характеристик. На

відміну від детермінованої оцінки, *метод статистичних випробувань* формує *множину можливих сценаріїв,* що дозволяє *врахувати невизначеність вихідних даних* та *підвищити обґрунтованість інтегральної оцінки конкурентоспроможності.*

На наступному етапі дослідження було проведено 10000 статистичних випробувань для кожного з 21 підприємства, тобто для всіх підприємств разом проведено 21×10000=210000 сценаріїв. За результатами моделювання середнє значення *IC* для всієї сукупності становить 0,376, стандартне відхилення – 0,092. За шкалою 0–0,33/0,33–0,67/0,67–1,00 близько 27,76% усіх сценаріїв відповідають низькій конкурентоспроможності, 72,24% – середній, а до зони *IC* ≥ 0,67 сценарії практично не потрапляють.

Найвищі середні результати отримано для: №20 ВКФ «УКРПРОМПОСТАЧ-95 ЛТД» – *IC* = 0,564; №17 ТОВ «АГРОПЕРЕРОБНИЙ КОМПЛЕКС-МИРОНІВКА» – 0,535; №12 ТОВ «КОМПАНІЯ ПОЛІССЯ» – 0,479; №14 ТОВ «ВП РОГАНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» – 0,447; №1 ТОВ «ШПІ-ЗАХИЩЕНА ЯКІСТЬ» – 0,443.

З метою візуалізації результатів статистичних випробувань було побудовано емпіричний розподіл значень інтегрального індексу конкурентоспроможності, сформований на основі 210 000 імітацій. Такий розподіл дає змогу оцінити характер концентрації значень показника, його варіативність та положення відносно встановлених меж зон конкурентоспроможності. Результати представлено на рис. 1.

Для більш детального порівняння підприємств за результатами імітаційного моделювання доцільно перейти від загального розподілу інтегрального індексу до аналізу його середніх значень у розрізі окремих підприємств. При цьому врахування 5–95 % імітаційного інтервалу дає змогу оцінити не лише середній рівень конкурентоспроможності, а й ступінь його варіативності за умов невизначеності. Результати ранжування підприємств за цими характеристиками наведено на рис. 2.

Для поглиблення оцінювання конкурентоспроможності підприємств доцільно визначити не лише середні значення інтегрального індексу та межі його варіативності, а й імовірність потрапляння кожного підприємства до відповідної зони конкурентоспроможності. Такий підхід дає змогу кількісно оцінити стійкість позицій підприємств та ступінь невизначеності їх класифікації за рівнем конкурентоспроможності. Результати розподілу ймовірностей за зонами низької, середньої та високої конкурентоспроможності наведено на рис. 3.

Узагальнення результатів статистичних випробувань свідчить про суттєву диференціацію підприємств за рівнем і стійкістю конкурентоспроможності. Найвищі середні значення інтегрального індексу мають підприємства № 20, 17, 12, 14 та 1, тоді як найнижчі – № 4, 15 та 11. Для підприємств, значення яких наближені до межі *IC* = 0,33, зростає ризик переходу до зони низької конкурентоспроможності. Отже, метод Монте-Карло дає змогу оцінити не лише середній рівень конкурентоспроможності, а й варіативність та стійкість конкурентних позицій підприємств в умовах невизначеності.

Висновки. У роботі розроблено та апробовано методичний підхід до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності на основі методу статистичних випробувань (Монте-Карло). Модель базується на п'яти фінансово-економічних показниках, нормованих з урахуванням їх поділу на стимулятори та дестимулятори, і передбачає проведення 10 000 імітацій для кожного з 21 підприємства.

За результатами 210 000 статистичних випробувань середнє значення інтегрального індексу конкурентоспроможності для всієї сукупності становило 0,376 при стандартному відхиленні 0,092. Близько 27,76 % змодельованих сценаріїв відповідають зоні низької конкурентоспроможності, 72,24 % – середньої, тоді як потрапляння до зони високої конкурентоспроможності практично не спостерігається. Найвищі

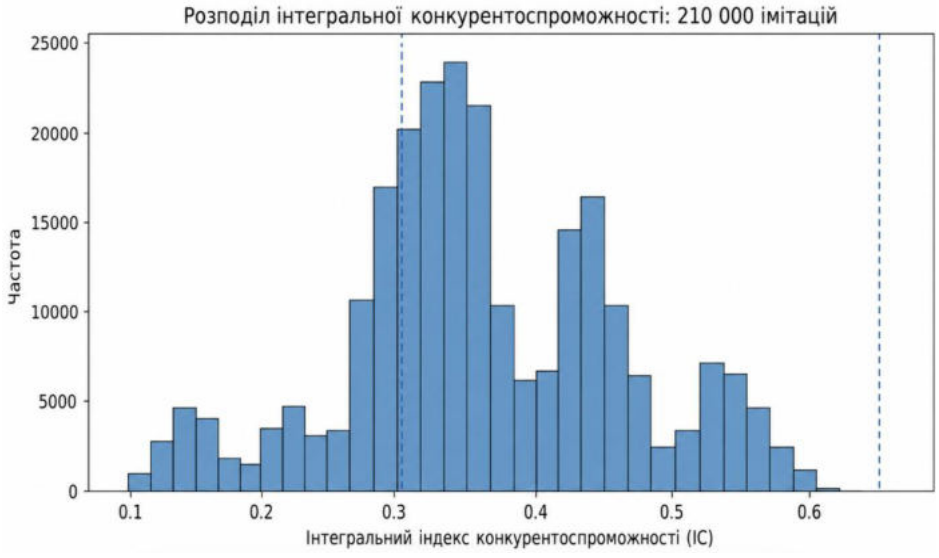


Рис. 1. Емпіричний розподіл інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємств за результатами 210 000 статистичних випробувань методом Монте-Карло

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

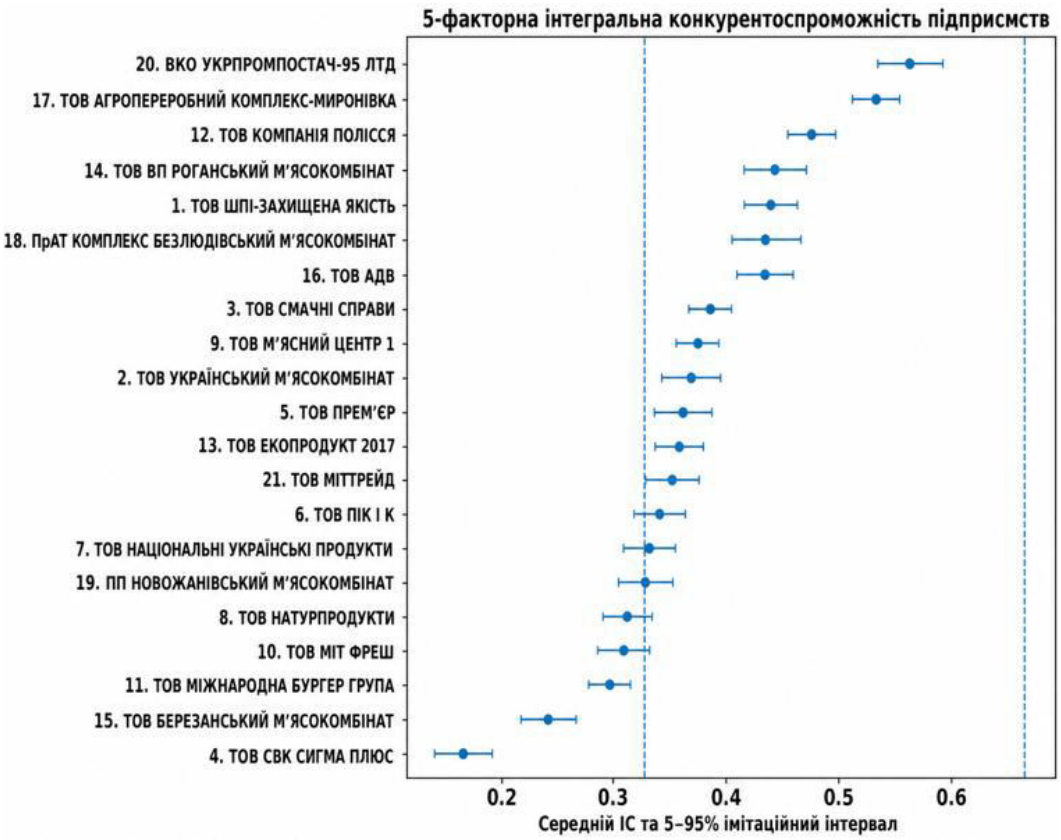


Рис. 2. Ранжування підприємств за середнім значенням 5-факторного інтегрального індексу конкурентоспроможності та 5–95 % імітаційним інтервалом за результатами моделювання методом Монте-Карло

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

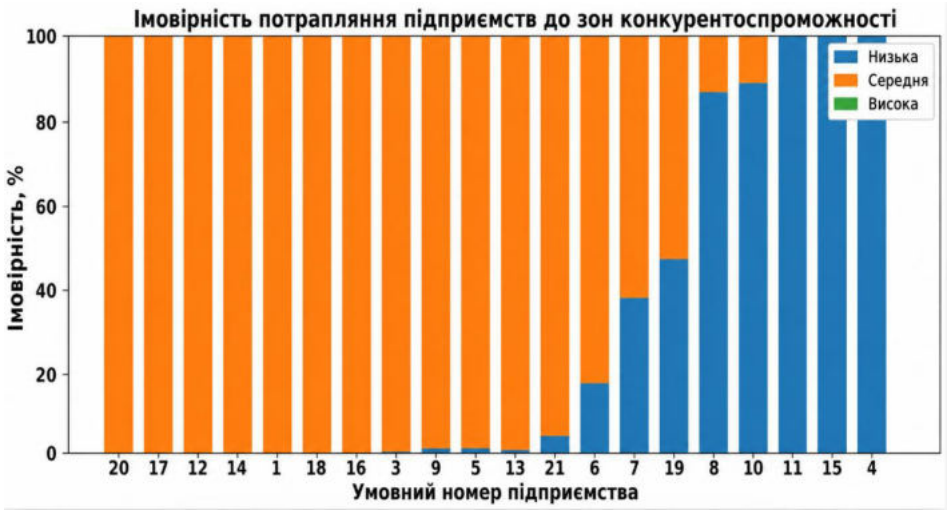


Рис. 3. Розподіл імовірностей належності підприємств до зон конкурентоспроможності за результатами 10000 імітацій для кожного підприємства методом Монте-Карло

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

середні значення інтегрального індексу отримано для підприємств № 20, 17, 12, 14 та 1.

Запропонований підхід дає змогу перейти від статичної точкової оцінки до ймовірнісної характеристики конкурентоспроможності, оцінити варіативність інтегрального індексу та стійкість конкурентних позицій підприємств. Особливого значення набуває визначення ймовірності переходу підприємства між зонами конкурентоспроможності, що підвищує аналітичну цінність результатів та створює підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.

Бібліографічний список:

1. Базилюк В. Б., Базилюк К. Ф. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка та суспільств*о. 2021. Вип. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85.
2. Богацька Н. М., Цинкобур Л. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений.* 2017. № 4 (44). С. 599–603.
3. Гавіланес К. Е. П. Підходи до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства та аналіз методів її оцінки. *Бізнес Інформ.* 2025. № 6. С. 401–408. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-401-408.
4. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 3. С. 297–304. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45.
5. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2022. № 22. С. 52–59. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813.
6. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки.* 2017. № 1 (54). С. 111–118.
7. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2024. № 2 (28). С. 35–41. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.02.2024.4.
8. Коляденко С. В., Чіков І. А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 10. С. 34–39. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.34.
9. Костюк М. В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах інновацій. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 34–44. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-4.
10. Кривіцька В. В., Несен Л. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства альтернативного водозабезпечення. *Ефективна економіка.* 2019. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.150.
11. Мельник С. Комплекс конкурентоспроможності підприємств: базові поняття, складові елементи, аналітичне оцінювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2025. Т. 5, № 64. С. 473–485. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4841.
12. М'ячин В. Г., Бондар Є. Я. Нечітко-логічний підхід до формування інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств. *Via Economica*. 2025. Вип. 10. С. 87–94. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-12.
13. Романюк В., Гудзь М. Вибір методів оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації. *Управління змінами та інновації.* 2021. № 1. С. 61–66. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2021-1-12.
14. Слободенюк А. С. Моделі та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2026. № 3. С. 300–303. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.300.
15. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія і графічна підтримка. *Актуальні проблеми економіки.* 2011. № 4. С. 154–162.

References:

1. Bazyliuk, V. B., & Bazyliuk, K. F. (2021). Metodychnyi pidkhid do intehralnoi otsinky konkurentnoho potentsialu vyrobnychoho pidpryiemstva [Methodical approach to the integrated assessment of the competitive potential of a production enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85 [in Ukrainian].
2. Bohatska, N. M., & Tsynkobur, L. R. (2017). Suchasni metodyky otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Modern methods for assessing enterprise competitiveness]. *Molodyi vchenyi*, 4 (44), 599–603 [in Ukrainian].
3. Havilanes, K. E. P. (2025). Pidkhody do vyznachennia kontseptu konkurentospromozhnosti pidpryiemstva ta analiz metodiv yii otsinky [Approaches to defining the concept of enterprise competitiveness and analysis of methods for its assessment]. *Biznes Inform*, 6, 401–408. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-401-408 [in Ukrainian].
4. Harbuziuk, O., Rudnichenko, Ye., Diachok, I., & Skrypnyk, V. (2024). Teoretychnyi bazys otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Theoretical basis for assessing enterprise competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3, 297–304. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45 [in Ukrainian].
5. Zhaldak, H. P., & Mamadzhanov, A. R. (2022). Napriamy ta metody otsinky rivnia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Directions and methods of assessing the level of competitiveness of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, 22, 52–59. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813 [in Ukrainian].
6. Kvasko, A. V. (2017). Analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Analysis of methods for assessing enterprise competitiveness]. *Naukovi zapysky*, 1 (54), 111–118 [in Ukrainian].
7. Kovtunenko, Yu. V., & Kolisnichenko, Ya. V. (2024). Metodychni pidkhody shchodo otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva sfery posluh [Methodical approaches to assessing the competitiveness of a service sector enterprise]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 2 (28), 35–41. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.02.2024.4 [in Ukrainian].
8. Koliadenko, S. V., & Chikov, I. A. (2021). Intehralna otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Integrated assessment of the competitiveness of agricultural enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 10, 34–39. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.34 [in Ukrainian].
9. Kostiuk, M. V. (2024). Metodychnyi pidkhid do otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti na zasadakh innovatsii [Methodical approach to assessing the competitiveness of food industry enterprises on the basis of innovation]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 4 (53), 34–44. DOI:
10. Kryvitska, V. V., & Nesen, L. M. (2019). Intehralna otsinka konkurentospromozhnosti pidpryiemstva alternatyvnoho vodozabezpechennia [Integral assessment of the competitiveness of an alternative water supply enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.150 [in Ukrainian].
11. Melnyk, S. (2025). Kompleks konkurentospromozhnosti pidpryiemstv: bazovi poniattia, skladovi elementy, analitychne otsiniuvannia [Enterprise competitiveness complex: Basic concepts, constituent elements, analytical assessment]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 5 (64), 473–485. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4841 [in Ukrainian].

12. Myachin, V. H., & Bondar, Ye. Ya. (2025). Nechitko-lohichnyi pidkhid do formuvannia intehralnoho pokaznyka konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Fuzzy logic approach to the formation of an integral indicator of enterprise competitiveness]. *Via Economica*, 10, 87–94. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-12 [in Ukrainian].

13. Romaniuk, V., & Hudz, M. (2021). Vybir metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti neprybutkovoi orhanizatsii [The choice of methods for assessing the competitiveness of a non-profit organization]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 1, 61–66. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2021-1-12 [in Ukrainian].

14. Slobodeniuk, A. S. (2026). Modeli ta metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Models and methods for assessing the competitiveness of enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 3, 300–303. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.300 [in Ukrainian].

15. Sokolova, L. V., Veriasova, H. M., & Sokolov, O. Ye. (2011). Dosvid otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva: teoriia i hrafichna pidtrymka [Enterprise competitiveness evaluation: Theory and graphic support]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 4, 154–162 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 17.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

UDC 336.763:347.72:338.45
JEL G15, G23, G32, G33, K22
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-7

Valentyn Burianov
Graduate Student,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-2331-7442
Бур'янов В.О.
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

CHOOSING AN SPV JURISDICTION FOR CROSS-BORDER SECURITISATION

ВИБІР ЮРИСДИКЦІЇ SPV ДЛЯ ТРАНСКОРДОННОЇ СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ

Abstract. Introduction. *The choice of the country of registration of a special-purpose vehicle (SPV) in a cross-border future-flow securitisation is conditional on the issuance route and, within a UK route, on the settlement mechanism. Foreign incorporation alone does not remove assets from the originator's insolvency estate, and conventional weighted matrices allow favourable scores to offset defects that would prevent the transaction from being completed.* ***Purpose.*** *The article substantiates a reproducible two-stage model for selecting an SPV jurisdiction and applies it to future iron-ore export receivables of a Ukrainian producer under two routes: an EU-facing issue within Regulation (EU) 2017/2402 and a UK-facing listed issue.* ***Methods.*** *Stage 1 applies six non-compensatory admissibility conditions – asset and transaction fit, effectiveness under originator-country law, SPV integrity, lawful movement of funds, operational continuity and compatibility with the issuance perimeter; a negative result at any condition cannot be offset by a favourable score elsewhere. Stage 2 compares only alternatives with complete evidence across five weighted criteria, with the route as an explicit parameter; robustness is tested on 100,000 joint scenarios per sampling design.* ***Results.*** *Five conditions and four criteria are route-invariant; only the issuance-perimeter condition and the settlement criterion vary. Under the EU route Luxembourg leads with a baseline score of 4.20, ranking first in 62–71% of scenarios. A UK route does not lighten the retention and transparency duties of an EU-established securitisation special-purpose entity, so under a global note settlement is domicile-neutral, the UK route reproduces the EU result and Luxembourg leads. Jersey leads (4.15 points against 4.05) only under an assumed direct-CREST configuration, conditional on operator acceptance of the particular security. The British Virgin Islands fail the issuance-perimeter condition under the EU route but pass it under the UK route; the Ferrexpo case shows that originator viability must be tested before the country of registration is selected.* ***Conclusion.*** *The model structures due diligence, treats settlement as a closing condition and can be regarded as a recommendation for SPV-jurisdiction selection rather than a legal opinion on a specific transaction.*

Keywords: *future-flow securitisation; special-purpose vehicle; jurisdiction selection; bankruptcy remoteness; export receivables.*

Анотація. *Вибір юрисдикції компанії спеціального призначення (SPV) для транскордонної сек'юритизації майбутніх грошових потоків залежить від багатьох факторів, зокрема від країни її розміщення, що обумовлює безліч умов, в т.ч. механізму розрахунків. Побудовано двоетапну модель, яка розглядає різні умови допустимості та порівняння за зваженими критеріями, де країна є окремим параметром, – і застосовано її до майбутньої експортної виручки українського виробника залізорудної продукції. Доведено, що від юрисдикції країни реєстрації SPV залежать умова допустимості емісії цінних паперів та критерій розрахунків. Люксембург посідає перше місце за умовами розміщення в ЄС (базовий бал 4,20) і Британія – виходячи із розрахунків за глобальними сертифікатами. Джерсі виходить на перше місце (4,15 бала проти 4,05) лише за прямих розрахунків у CREST, можливість яких для конкретного випуску потребує підтвердження оператором системи.*

Ключові слова: *сек'юритизація майбутніх грошових потоків; компанія спеціального призначення; вибір юрисдикції; відокремленість від банкрутства; експортна виручка.*

Statement of the problem. The jurisdiction of an SPV's country of registration can be ranked only after analysing the conditions and constraints inherent in the specific country. A conventional weighted model reflects none of the selected factors. The proposed model can assess the issuer and access to the capital market as ordinary compensatory criteria, so a favourable score, for example a tax score, offsets a defect that prevents completion of the transaction. In addition, the model can identify the most suitable country for the SPV, taking into account exchange activity, investors and the settlement conditions – and presents the ranking as universal.

In a future-flow securitisation, collections on specified receivables are routed through controlled accounts and distributed by priority of payments. Rating methodologies established in international practice assess continued receivable generation, legal effectiveness of the assignment, cash capture, diversion risk, sovereign interference and debt-service capacity, and foreign incorporation alone does not remove assets from the originator's insolvency estate [18; 23; 25]. The essence of securitisation, its classification and the conditions for its use in Ukraine have been set out separately [1].

The proposed approach is applied to an illustrative cross-border securitisation of future iron-ore export receivables of a Ukrainian producer. Operating covenants, cash controls and creditor coordination reproduce whole-business securitisation (WBS), but the operating assets stay with the producer, so the case is not a pure WBS. Without legal confirmation of an effective assignment of

© Valentyn Burianov, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ownership rights or the possibility of enforcement, the proposed structure is appropriately described as structured future-flow financing.

The contribution is a source-coded two-stage model that separates transaction feasibility from the comparison of preferences, makes the SPV's country of placement an explicit parameter, and demonstrates that the choice of jurisdiction depends on the conditions of placement. The article examines seven jurisdictions against six non-compensatory admissibility conditions. Jurisdictions with complete data are then compared across five weighted criteria for the selected country.

Analysis of recent research and publications. The Securitization and Structured Finance Committee [26] treats bankruptcy remoteness from the originator as one of the principal criteria for SPV-jurisdiction selection and shows that it is achieved through a combination of separateness of the SPV, asset transfer, limited recourse, non-petition covenants and non-consolidation analysis. G. Gorton and N. Souleles [19] explain the use of SPVs by the possibility of reducing expected bankruptcy costs, yet implicit support preserves the economic link between the SPV and the originator.

The legal environment sets the terms of the debt contract. J. Qian and P. Strahan [24] established that the level of creditor protection and contract enforcement is associated with loan ownership, maturity, collateral and pricing, while private terms adapt to the surrounding legal order. A. Sikochi [27] established that greater legal-entity complexity is associated with higher parent-company loan spreads, in particular through the risk of incomplete recovery. At the same time, additional legal entities do not lower financing costs.

J. Caulton and J. Cornett [9] show that, in practice, SPV-jurisdiction selection depends on financial instruments, assets and investor requirements. M. Cinelli, P. Burgherr, M. Kadziński and R. Słowiński [11] establish that multi-criteria decision analysis (MCDA) treats weights as trade-off coefficients between scales and separates threshold conditions from compensatory preferences. R. Lahdelma and P. Salminen [22] developed stochastic rank-acceptability analysis, which reports the share of scenarios in which an alternative attains each rank over a defined uncertainty space. None of these studies makes SPV-jurisdiction selection conditional on non-compensatory admissibility conditions or on an explicit issuance route.

Highlighting previously unresolved parts of the overall problem. Existing matrices can rank a jurisdiction even when the transaction cannot be completed; confuse a failed condition with missing data; do not disclose the source and date behind each score; and report a point rating without testing its robustness or its dependence on the SPV's country of placement. The proposed model incorporates the following elements:

- six non-compensatory admissibility gates;
- a criterion-to-function map;
- the source, date and confidence level of every score;
- joint variation of weights and scores;
- the issuance route as an explicit parameter that indexes one gate and one criterion.

A condition failed during the analysis excludes the SPV jurisdiction from further consideration for the corresponding country. Where comparable data are lacking, the result is "not ranked".

The purpose of the article. The objective of the article is to substantiate the expediency of a two-stage model for selecting an SPV jurisdiction for a cross-border future-flow securitisation. The unit of assessment is not a jurisdiction in the abstract, but its suitability for the specific asset, originator, conditions of issue and available source data. Legal and regulatory sources were verified as at the data-fixing date, 22 July 2026.

Research methods.

The study employs a two-stage procedure: a non-compensatory screening of admissibility conditions and a weighted additive multi-criteria decision analysis (MCDA) model, recording the source, date and confidence level of every score. Robustness is tested by joint stochastic variation of weights and scores (100,000 scenarios in two samples) under the rank-acceptability approach. Legal provisions are analysed from primary sources as at the data-fixing date.

Presentation of the main research material. *Limits of the contractual structure.* The documented terms between investors and the issuer can strengthen five creditor-protection functions within the transaction: isolation of cash-flow rights, payment priority, reporting and control indicators, coordination of debt enforcement and servicer replacement, and maintenance of an issuer with a defined purpose (Figure 1). The mechanisms outlined do not determine the permissibility of the assignment or its third-party effects under originator-country law. They cannot defeat avoidance rules, legalise blocked currency transfers or sustain production through war, sanctions or issuer insolvency.

The SPV's country (route) of registration as a parameter. The country of registration determines the listing venue, the investor base, the settlement system and the securities-issuance rules. Admissibility conditions and criteria split into a jurisdiction-invariant core and a jurisdiction-variant component. The score for jurisdiction j under route r is computed by formula (1):

$$S_j(r) = \sum_{k=1}^{5} w_k s_{jk}(r), \quad \sum_{k=1}^{5} w_k = 1. \qquad (1)$$

where $s_{jk}(r) = s_{jk}$ for the route-invariant factors and varies only for the settlement criterion. Two routes are examined:

- Route E – an EU-facing institutional issue within Regulation (EU) 2017/2402, marketed to EU-regulated investors and settled through an international central securities depository (ICSD);
- Route U – a UK-facing listed issue on the London Stock Exchange for UK institutional investors, settled through CREST (the U-CREST configuration); an ICSD-settled variant under a global note – the default for international debt issues – is examined as the alternative option.

Components independent of the SPV's country (route) of placement. Five admissibility conditions (G1–G5) and four of the five criteria do not depend on the route: they concern the asset, Ukrainian law, the SPV's separateness and execution costs independent of the listing venue. The Civil Code of Ukraine (Articles 512–519) permits the assignment of receivables subject to the contract and applicable law. The Law on Private International Law preserves mandatory Ukrainian rules despite a foreign-law clause. Article 42 of the Code of Ukraine on Bankruptcy

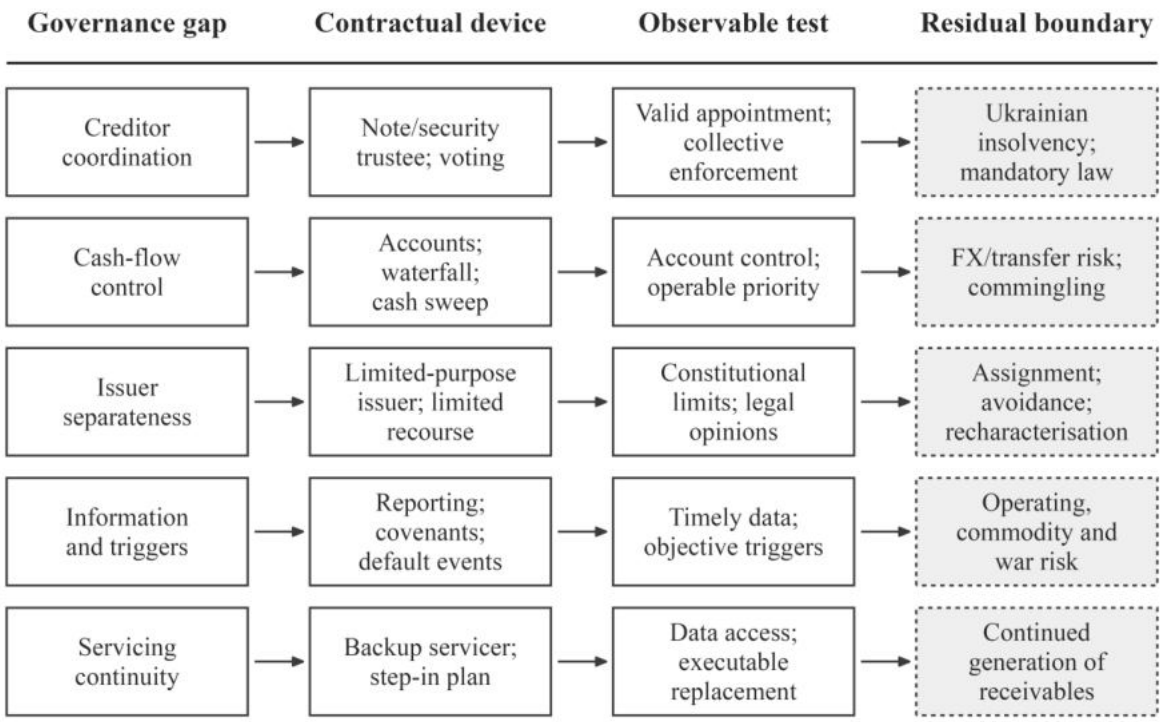


Fig. 1. Contractual relocation of selected creditor-protection functions

Source: generated by the author

Procedures permits challenge, on grounds enumerated by law, to transactions concluded after the opening of bankruptcy proceedings or within the three preceding years [2; 4; 8]. These rules do not by themselves establish a true sale or exclude future receivables from the insolvency estate; identifiability, notice, priority, set-off, avoidance and recharacterisation must be assessed by Ukrainian counsel. Cash movement is a separate gate: the Law on Currency and Currency Transactions and the wartime restrictions of the National Bank of Ukraine require a bank-confirmed route compatible with export-proceeds supervision, so directing buyers to pay into a foreign account is not sufficient [3; 5]. Law of Ukraine No. 4466-IX on factoring takes effect on 30 July 2026; Draft Law No. 15172 on securitisation remained a draft as at the data-fixing date [6; 7].

Stage 1: verification of the admissibility conditions. Stage 1 screens the seven examined SPV jurisdictions against six conditions: condition G1 – asset and transaction fit, condition G2 – effectiveness under Ukrainian law, condition G3 – legal and organisational separateness of the SPV, condition G4 – lawful cash movement, condition G5 – operational continuity, condition G6 – issuance perimeter (Table 1). A pass requires direct confirmation. A conditional pass identifies a precondition to satisfy before the transaction completes. A negative result records incompatibility with the route. Missing factual data returns "not ranked". Only condition G6 depends on the route. Under Route E, Article 4 of Regulation (EU) 2017/2402 bars a securitisation special-purpose entity (SSPE) established in a third country on the EU list of high-risk anti-money-laundering jurisdictions; Commission Delegated Regulation (EU) 2026/83 places the British Virgin Islands (BVI) on that list, so the BVI fails condition G6 [13; 14]. Under Route U, regulation 8A of the Securitisation Regulations 2024 bars an SSPE only in jurisdictions under a FATF call for action (Iran, North Korea, Myanmar), so the BVI and Jersey both pass condition G6 [17; 30].

The status "Admitted conditionally" permits progression to stage 2 of the analysis but does not mean all

Table 1

Stage 1 gate outcomes

Jurisdiction	Gates G1-G5	G6, Route E	G6, Route U	Decision
Luxembourg	P/CP/P/CP/CP	CP	CP	Admitted conditionally
Ireland	P/CP/CP/CP/CP	CP	CP	Admitted conditionally
Jersey	P/CP/CP/CP/CP	CP	CP	Admitted conditionally
Netherlands	CP/CP/CP/CP/CP	CP	CP	Not ranked
Cayman Islands	P/CP/P/CP/CP	CP	CP	Not ranked
Bermuda	CP/CP/CP/CP/CP	CP	CP	Not ranked
British Virgin Islands	CP/CP/CP/CP/CP	F	CP	Excluded (Route E); not ranked (Route U)

Notation: P – pass; CP – conditional pass; F – fail

Source: compiled by the author based on [10; 13; 14; 17; 20; 21; 28; 30]

factors for concluding the transaction are settled. The fail result for the BVI is specific to Route E; the Netherlands, the Cayman Islands and Bermuda, and the BVI under Route U, are not ranked on incomplete Stage-2 data rather than on condition failure. The source data are fixed before scores are assigned, so the ranking does not affect admission to the next stage.

Stage 2: conditional comparison. Complete and comparable data exist only for Luxembourg, Ireland and Jersey across five criteria: maturity of the legal regime (0.25); creditor control beyond the gate minimum (0.25); potential for domicile-level tax neutrality (0.20); execution simplicity (0.15); market and settlement functionality (0.15). Scores run from 1 to 5 points. The weight of each criterion reflects the priorities of this transaction, not an expert consensus: the legal-resilience criteria – maturity of the legal regime and creditor control – carry 0.25 each. Tax neutrality carries 0.20, because tax losses reduce debt-service coverage. Execution simplicity and market functionality carry 0.15 each since, once the conditions are verified, they mainly affect cost and timing. Each score records source, rationale, date and confidence. Without supporting data no score is assigned, and full sources appear in the supplementary data register. Cost is deliberately placed outside the model: its level is not comparable across jurisdictions and varies with the parameters of the specific transaction; published exchange fees do not reflect all-in cost.

Three criteria do not depend on the SPV's country of registration. Given the maturity of the legal regime and current legislation of Luxembourg and the officially recorded population of Irish financial vehicles, they receive 5 points. Jersey receives 4 points for a specialist regime without a comparable official body of data [10; 20; 21]. Considering the level of statutory creditor control, Luxembourg receives 5 points [20]. Jersey – 4 points: the Jersey Law of 2005 makes non-petition provisions enforceable per their terms [28]. Ireland – 3 points on general company-law tools. The potential for tax neutrality scores an equal 4 points: each regime is materially favourable but conditional, so the equal score reflects comparable potential, not identical outcomes of the analysis.

Execution simplicity of the transaction likewise does not depend on the SPV's country of registration: an SPV established in Luxembourg or Ireland remains subject to the requirements of Regulation (EU) 2017/2402 on risk retention and reporting regardless of the listing venue, so both score 2 points. Jersey's consent-based regime is lighter – 4 points, provided that no party to the securitisation is established in the EU. Only settlement depends on the SPV's country of registration, and it is the decisive factor (Table 2). Under Route E notes settle on a domicile-neutral ICSD global note, so the criterion scores venue depth: Luxembourg and Ireland 4 points, Jersey 3 points. Under the assumed U-CREST configuration Jersey notes settle directly in CREST while the others use a CREST depositary interest, so Jersey scores 5 points and the others 3 [12]. But direct CREST participation depends on the operator accepting the particular issue (Article 17 of the Companies (Uncertificated Securities) (Jersey) Order 1999), so the scores cited are low-confidence assumptions, not established facts [29].

The baseline scores are: under Route E - Luxembourg 4.20, Jersey 3.85, Ireland 3.70 points. Under the assumed U-CREST scheme - Jersey 4.15, Luxembourg 4.05, Ireland 3.55 points (Figure 2). The scores on criteria C1-C3 are identical across routes, and the Route U totals hold only under the U-CREST scheme presented.

Sensitivity analysis. The joint sensitivity analysis varies all weights and scores at once: each weight within ±20%, medium- and low-confidence scores by integer values within one point of their baselines. Each sample contains 100,000 scenarios: the first covers the admissible values uniformly, and in the second the baseline score occurs twice as often (the centre-weighted sample). Under Route E, Luxembourg ranks first in 61.8% and 70.5% of scenarios, with Jersey second. Under the assumed U-CREST configuration Jersey ranks first in 61.6% and 62.6% of scenarios, but this result rests on the low-confidence settlement scores: under an ICSD global note the settlement criterion becomes neutral to the jurisdiction of the SPV's country of placement, the UK route reproduces the EU result and Luxembourg leads (4.20 points against 3.85 points). The shares describe the declared scenario conditions, not legal probabilities. Until the CREST operator has confirmed acceptance of the specific issue of securities, the settlement mechanism should therefore be treated as a condition of completing the transaction rather than a driver of the baseline ranking.

Originator-level verification. The Ferrexpo case shows why confirmation of continued receivable generation must precede the selection of the SPV's country of registration under either route. On 15 April 2026 Ferrexpo reported first-quarter production of 592,751 tonnes – 72% below the prior-year quarter – after a large part of operations was suspended following strikes on energy infrastructure [15]. On 22 April the company reported access to only limited funds and warned that, without additional funding, it faced insolvency [16]. These statements do not establish that insolvency occurred, but they require confirmation of going-concern status, eligible-receivable generation and backup servicing before a jurisdiction is chosen. A negative originator-level result means "not feasible under current conditions".

Table 2

Scores and baseline totals by issuance route

Indicator	Route E (EU)	Route U (U-CREST)
Execution (C4): Luxembourg / Ireland / Jersey, points	2 / 2 / 4	2 / 2 / 4
Settlement (C5): Luxembourg / Ireland / Jersey, points	4 / 4 / 3	3 / 3 / 5
Baseline score (rank): Luxembourg	4.20 (1)	4.05 (2)
Baseline score (rank): Jersey	3.85 (2)	4.15 (1)
Baseline score (rank): Ireland	3.70 (3)	3.55 (3)
First-place share (uniform; centre-weighted sample)	Luxembourg: 61.8%; 70.5%	Jersey: 61.6%; 62.6%

Source: compiled by the author

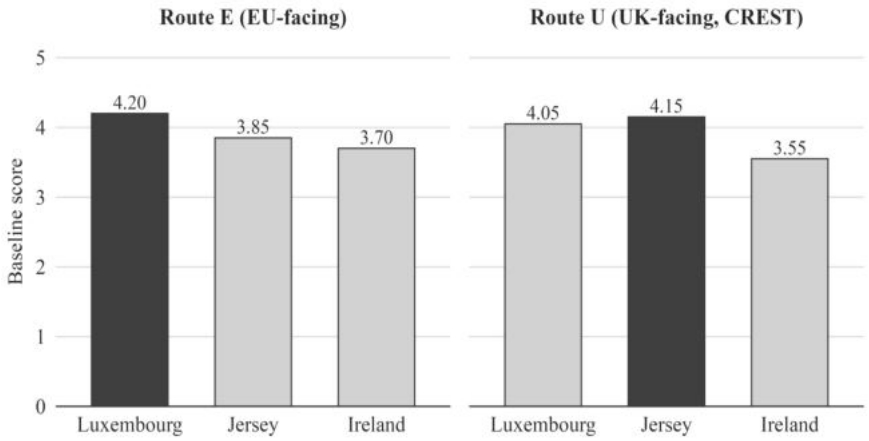


Fig. 2. Baseline scores by route (Route U under the U-CREST scheme presented)

Source: compiled by the author

The model is limited by the list of examined jurisdictions, the two routes, the data-fixing date, the author's coding and uneven source-data availability. "Not ranked" does not mean the SPV's country of registration is legally unsuitable; it records a lack of comparable data. Tax, accounting, regulatory-capital, sanctions and conflict-of-laws effects must be analysed separately. The additive model assumes approximately interval scales and preferential independence of the criteria; the scenarios show sensitivity to assumptions, not transaction performance.

Conclusions. The choice of SPV jurisdiction depends on the issuance route and, within the UK route, on the settlement mechanism. Under the EU route Luxembourg ranks first (baseline score 4.20; first place in 62-71% of scenarios). A UK route does not lighten the EU-law duties of a Luxembourg or Irish SPV, so only settlement depends on the route; under an ICSD global note the UK route reproduces the EU result and Luxembourg leads. Jersey overtakes Luxembourg (4.15 points against 4.05) only where its notes settle directly in CREST. The availability of such settlement for a specific issue is an assumption, not an established fact. The admissibility condition for the issue of securities only narrows the admissible set, excluding the BVI under Route E. The choice between Luxembourg and Jersey is set solely by the settlement criterion. The baseline choice is therefore Luxembourg. Selecting Jersey is justified only where the CREST operator has confirmed in advance that the specific notes qualify for direct settlement.

A cross-border securitisation structure can strengthen selected creditor-protection mechanisms, but it does not remove the transaction from mandatory originator-country law or cure defects of the assignment, payment restrictions or production risk. If an admissibility condition is met only conditionally, the model records the outstanding precondition. If a condition is not met, the securitisation structure is recognised as not feasible under current conditions. Where comparable data are lacking, the SPV's country of registration is not ranked. The proposed model enables comprehensive due diligence and can be regarded as a recommendation for SPV-jurisdiction selection within future-flow securitisation, while remaining a tool for structuring that diligence rather than a legal opinion on a specific transaction.

References:

1. Burianov V. O., Kulish H. P., Krush V. V. (2024) Sekiurytyzatsiia: sutnist, klasyfikatsiia ta aktualnist vykorystannia v Ukraini [Securitization: essence, classification and relevance of use in Ukraine]. *Via Economica*, no. 4, pp. 47–56. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-7 (in Ukrainian)

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2018) Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva № 2597-VIII [Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures No. 2597-VIII]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19 (in Ukrainian)

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2018) Pro valiutu i valiutni operatsii: Zakon Ukrainy № 2473-VIII [On currency and currency transactions: Law of Ukraine No. 2473-VIII]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19 (in Ukrainian)

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2005) Pro mizhnarodne pryvatne pravo: Zakon Ukrainy № 2709-IV [On private international law: Law of Ukraine No. 2709-IV]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15 (in Ukrainian)

5. National Bank of Ukraine (2022) Pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy № 18 [On the operation of the banking system during the introduction of martial law: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 18]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22 (in Ukrainian)

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2025) Pro faktorynh: Zakon Ukrainy № 4466-IX [On factoring: Law of Ukraine No. 4466-IX]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4466-20 (in Ukrainian)

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2026) Proiekt Zakonu pro sekiurytyzatsiiu ta oblihatsii z pokryttiam № 15172 [Draft Law on Securitisation and Covered Bonds No. 15172]. Available at: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69875 (in Ukrainian)

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2003) Tsyvilnyi kodeks Ukrainy № 435-IV [Civil Code of Ukraine No. 435-IV]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (in Ukrainian)

9. Caulton J., Cornett J. (2022) Structured finance SPVs and choice of jurisdiction. Maples and Calder (Practical Law). Available at: https://maples.com/wp-content/uploads/2023/10/Structured-finance-SPVs-and-choice-of-jurisdiction.pdf

10. Central Bank of Ireland (2026) Securitisation Regulation. Available at: https://www.centralbank.ie/regulation/industry-market-sectors/securities-markets/securitisation-regulation

11. Cinelli M., Burgherr P., Kadziński M., Słowiński R. (2022) Proper and improper uses of MCDA methods in energy systems analysis. *Decision Support Systems*, vol. 163, 113848. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113848

12. Euroclear UK & International (2026) CREST depositary interests. Available at: https://www.euroclear.com/services/en/asset-classes/asset-classes-euroclear-uk-international.html

13. European Commission (2026) Commission Delegated Regulation (EU) 2026/83. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2026/83/oj/eng

14. European Union (2017) Regulation (EU) 2017/2402, Article 4. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/2402/oj/eng

15. Ferrexpo plc (2026) Production report for Q1 2026. Available at: https://www.ferrexpo.com/media/3sulnpsd/ferrexpo-production-report-1q-2026-15-04.pdf

16. Ferrexpo plc (2026) Update on funding options. Available at: https://www.londonstockexchange.com/news-article/FXPO/update-on-funding-options/17557579

17. Financial Action Task Force (2026) High-risk jurisdictions subject to a call for action. Available at: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/High-risk-and-other-monitored-jurisdictions.html

18. Fitch Ratings (2026) Future flow securitization rating criteria. Available at: https://www.fitchratings.com/research/structured-finance/future-flow-securitization-rating-criteria-31-03-2026

19. Gorton G. B., Souleles N. S. (2007) Special purpose vehicles and securitization. In M. Carey, R. M. Stulz (Eds.). *The Risks of Financial Institutions*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 549-602. DOI: https://doi.org/10.7208/chicago/9780226092980.003.0013

20. Grand Duchy of Luxembourg, CSSF (2004) Law of 22 March 2004 on securitisation. Available at: https://www.cssf.lu/wp-content/uploads/L_220304_securitisation_upd15072024.pdf

21. Jersey Financial Services Commission (2026) Securities issues by Jersey companies. Available at: https://www.jerseyfsc.org/industry/guidance-and-policy/securities-issues-by-jersey-companies/

22. Lahdelma R., Salminen P. (2001) SMAA-2: Stochastic multicriteria acceptability analysis for group decision making. *Operations Research*, vol. 49, no. 3, pp. 444–454. DOI: https://doi.org/10.1287/opre.49.3.444.11220

23. Moody's Ratings (2024) Future receivables securitizations. Available at: https://ratings.moodys.com/api/rmc-documents/419098

24. Qian J., Strahan P. E. (2007) How laws and institutions shape financial contracts: the case of bank loans. *The Journal of Finance*, vol. 62, no. 6, pp. 2803–2834. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01293.x

25. S&P Global Ratings (2020) Global methodology and assumptions for nonfinancial future flow transactions. Available at: https://www.spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/-/view/sourceId/11303383

26. Securitization and Structured Finance Committee (2022) Bankruptcy remoteness: a summary analysis. *The Business Lawyer*, vol. 77, no. 4, pp. 1105–1129. Available at: https://www.americanbar.org/groups/business_law/resources/business-lawyer/2022-fall/bankruptcy-remoteness-summary-analysis/

27. Sikochi A. (2020) Corporate legal structure and bank loan spread. *Journal of Corporate Finance*, vol. 64, 101656. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101656

28. States of Jersey (2005) Bankruptcy (Netting, Contractual Subordination and Non-Petition Provisions) (Jersey) Law 2005. Available at: https://www.jerseylaw.je/laws/current/l_19_2005

29. States of Jersey (1999) Companies (Uncertificated Securities) (Jersey) Order 1999. Available at: https://www.jerseylaw.je/laws/current/ro_9462

30. United Kingdom (2024) Securitisation Regulations 2024, SI 2024/102, regulation 8A (inserted by SI 2024/705). Available at: https://www.legislation.gov.uk/uksi/2024/705/regulation/2/made

Бібліографічний список:

1. Бур'янов В. О., Куліш Г. П., Круш В. В. Сек'юритизація: сутність, класифікація та актуальність використання в Україні. *Via Economica*. 2024. Вип. 4. С. 47–56. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-7

2. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19 (дата звернення: 12.07.2026).

3. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19

4. Про міжнародне приватне право: Закон України від 23.06.2005 № 2709-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15

5. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22

6. Про факторинг: Закон України від 03.06.2025 № 4466-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4466-20 (дата звернення: 12.07.2026).

7. Проєкт Закону про сек'юритизацію та облігації з покриттям № 15172. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69875

8. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

9. Caulton J., Cornett J. Structured Finance SPVs and Choice of Jurisdiction. Maples and Calder (Practical Law), 2022. URL: https://maples.com/wp-content/uploads/2023/10/Structured-finance-SPVs-and-choice-of-jurisdiction.pdf

10. Central Bank of Ireland. Securitisation Regulation. URL: https://www.centralbank.ie/regulation/industry-market-sectors/securities-markets/securitisation-regulation

11. Cinelli M., Burgherr P., Kadziński M., Słowiński R. Proper and Improper Uses of MCDA Methods in Energy Systems Analysis. *Decision Support Systems*. 2022. Vol. 163. 113848. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113848

12. Euroclear UK & International. CREST Depositary Interests. URL: https://www.euroclear.com/services/en/asset-classes/asset-classes-euroclear-uk-international.html

13. European Commission. Commission Delegated Regulation (EU) 2026/83. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2026/83/oj/eng

14. European Union. Regulation (EU) 2017/2402, Article 4. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/2402/oj/eng

15. Ferrexpo plc. Production Report for Q1 2026. URL: https://www.ferrexpo.com/media/3sulnpsd/ferrexpo-production-report-1q-2026-15-04.pdf
16. Ferrexpo plc. Update on Funding Options. URL: https://www.londonstockexchange.com/news-article/FXPO/update-on-funding-options/17557579
17. Financial Action Task Force. High-Risk Jurisdictions Subject to a Call for Action. URL: https://www.fatf-gafi.org/en/publications/High-risk-and-other-monitored-jurisdictions.html
18. Fitch Ratings. Future Flow Securitization Rating Criteria. 2026. URL: https://www.fitchratings.com/research/structured-finance/future-flow-securitization-rating-criteria-31-03-2026
19. Gorton G. B., Souleles N. S. Special Purpose Vehicles and Securitization. *The Risks of Financial Institutions* / eds. M. Carey, R. M. Stulz. Chicago: University of Chicago Press, 2007. P. 549-602. DOI: https://doi.org/10.7208/chicago/9780226092980.003.0013
20. Grand Duchy of Luxembourg, CSSF. Law of 22 March 2004 on Securitisation. URL: https://www.cssf.lu/wp-content/uploads/L_220304_securitisation_upd15072024.pdf
21. Jersey Financial Services Commission. Securities Issues by Jersey Companies. URL: https://www.jerseyfsc.org/industry/guidance-and-policy/securities-issues-by-jersey-companies/
22. Lahdelma R., Salminen P. SMAA-2: Stochastic Multicriteria Acceptability Analysis for Group Decision Making. *Operations Research*. 2001. Vol. 49, No. 3. P. 444-454. DOI: https://doi.org/10.1287/opre.49.3.444.11220
23. Moody's Ratings. Future Receivables Securitizations. 2024. URL: https://ratings.moodys.com/api/rmc-documents/419098
24. Qian J., Strahan P. E. How Laws and Institutions Shape Financial Contracts: The Case of Bank Loans. *The Journal of Finance*. 2007. Vol. 62, No. 6. P. 2803-2834. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01293.x
25. S&P Global Ratings. Global Methodology and Assumptions for Nonfinancial Future Flow Transactions. 2020. URL: https://www.spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/-/view/sourceId/11303383
26. Securitization and Structured Finance Committee. Bankruptcy Remoteness: A Summary Analysis. *The Business Lawyer.* 2022. Vol. 77, No. 4. P. 1105–1129. URL: https://www.americanbar.org/groups/business_law/resources/business-lawyer/2022-fall/bankruptcy-remoteness-summary-analysis/
27. Sikochi A. Corporate Legal Structure and Bank Loan Spread. *Journal of Corporate Finance.* 2020. Vol. 64. 101656. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101656
28. States of Jersey. Bankruptcy (Netting, Contractual Subordination and Non-Petition Provisions) (Jersey) Law 2005. URL: https://www.jerseylaw.je/laws/current/l_19_2005 (дата звернення: 21.07.2026).
29. States of Jersey. Companies (Uncertificated Securities) (Jersey) Order 1999. URL: https://www.jerseylaw.je/laws/current/ro_9462
30. United Kingdom. Securitisation Regulations 2024, SI 2024/102, regulation 8A (inserted by SI 2024/705). URL: https://www.legislation.gov.uk/uksi/2024/705/regulation/2/made

Дата надходження статті: 03.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 005.21:330.34:631.11
JEL M10, M21, Q12, Q01, Q15
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-8

Вакуленко В.Л.
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

Горго І.О.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-2397-5607
Iryna Gorgo
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Лю Ю.
доцент,
Школа бізнесу, Новий Західний Університет, США
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2141-9041
Liu Yuntao
New Western University, USA

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ

AN ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE CIRCULAR ECONOMY

Дослідження присвячене аналізу сучасного стану стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу. Актуальність теми зумовлена необхідністю раціонального використання ресурсів, скорочення обсягів відходів та впровадження сучасних технологій переробки. Метою статті є аналіз стану стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу та удосконалення управлінських підходів. У дослідженні визначено основні проблеми, що стримують розвиток економіки замкнутого циклу в діяльності підприємств, проаналізовано поширення циркулярних практик та особливості виробництва біогазу і біометану. Запропоновано та обґрунтовано можливості вдосконалення управлінських підходів шляхом включення циркулярних заходів до довгострокових стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: *аграрний сектор, біогаз, біометан, економіка замкнутого циклу, технології замкнутого циклу, сільськогосподарські підприємства, сталий розвиток, стратегічний розвиток.*

Agricultural enterprises face growing pressure to use resources more efficiently, reduce waste and adopt technologies for recycling agricultural by-products. The transition to a closed-loop economy therefore requires changes in strategic management aimed at integrating resource, production and environmental objectives. ***The purpose*** *of the study is to assess the current state of strategic management of agricultural enterprise development in a closed-loop economy, identify key implementation priorities, and determine ways to improve management approaches based on resource-efficiency principles.* ***Methods.*** *The study employs analysis, comparison, generalization, systematization and logical analysis to assess circular practices, agricultural waste management and strategic management priorities.* ***Results.*** *The study identifies major areas for implementing closed-loop practices in agriculture, including the reuse of by-products, organic waste processing, renewable energy and precision farming. The current state of agricultural waste management and biogas and biomethane production is assessed, and the main barriers to wider adoption of closed-loop practices are identified. Priority areas of strategic management are substantiated, including resource efficiency, waste management, development of internal closed loops, energy transformation, investment and innovation support, and partnership development. Particular attention is given to integrating circular measures into long-term development strategies and establishing performance indicators for resource use, waste processing and the economic effects of circular initiatives.* ***The study concludes*** *that the transition to a closed-loop economy requires agricultural enterprises to move from isolated resource-saving measures towards integrated strategic management of resource and production flows. It is proposed to incorporate circular measures into long-term development strategies, develop investment projects for waste processing and resource reuse, expand biogas*

© Вакуленко В.Л., Горго І.О., Лю Ю., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

and biomethane technologies, introduce digital resource and waste accounting, strengthen partnerships and improve managerial competencies. These measures can enhance resource efficiency, enterprise resilience and the competitiveness of Ukraine's agricultural sector.

Keywords: *agricultural sector, biogas, biomethane, circular economy, circular technologies, agricultural enterprises, sustainable development, strategic development.*

Постановка проблеми. Сучасні зміни в аграрному секторі вимагають від сільськогосподарських підприємств пошуку нових підходів до організації та управління діяльністю. Обмеженість природних ресурсів, подорожчання виробничих ресурсів, накопичення відходів і посилення екологічних вимог зумовлюють необхідність переходу до моделей господарювання, у яких відходи та побічна продукція можуть повторно використовуватися у виробництві. Економіка замкнутого циклу дає змогу раціональніше використовувати наявні ресурси, зменшувати втрати та підвищувати стійкість підприємств.

Реалізація такого підходу потребує відповідних управлінських рішень. Стратегічне управління дає можливість визначати пріоритети розвитку, оцінювати ресурси та можливості підприємства, враховувати зміни зовнішнього середовища. Для сільськогосподарських підприємств це має особливе значення через залежність виробництва від природних умов, його сезонність і значну потребу в ресурсах.

Застосування принципів замкнутого циклу також потребує певних змін у формуванні стратегії підприємства. Важливо визначити такі управлінські інструменти, які дадуть змогу поєднати економічні результати з раціональним використанням ресурсів та зменшенням негативного впливу на довкілля. У зв'язку з цим актуальним є аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління сільськогосподарських підприємств сьогодні розглядається в науковій літературі з урахуванням тих змін, які відбуваються у самому середовищі їх функціонування. Зміни ринкової ситуації, ресурсного забезпечення, технологій і вимог до організації виробництва зумовлюють необхідність постійного коригування управлінських рішень. Саме тому сучасні дослідження стратегічного управління дедалі більше зосереджуються на здатності підприємства адаптуватися до таких змін. У цьому контексті заслуговує на увагу дослідження А. М. Бричко та А. В. Бондаря [1], у якому стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами розглянуто через поєднання корпоративної культури та консалтингової підтримки. Автори пов'язують ефективність управлінських процесів не лише з прийняттям стратегічних рішень, а й з внутрішнім середовищем підприємства, його цінностями, організаційною культурою та можливістю використання зовнішньої експертної допомоги. Окреме місце в роботі відведено консалтинговій підтримці як інструменту оптимізації бізнес-процесів, упровадження інновацій та адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Близькою за проблематикою є праця Р.В. Кутузова, М.Б. Дацюк-Томчук та М. Власюка [2], присвячена стратегічному управлінню сільськогосподарськими підприємствами з урахуванням моделі стратегічної гнучкості. Автори розглядають особливості та сучасні тенденції стратегічного управління, обґрунтовують необхідність зміни управлінських моделей і стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища та визначають елементи процесу формування стратегічної гнучкості підприємства. Поряд із дослідженнями стратегічного управління поступово формується окремий напрям наукових праць, у яких сільськогосподарське виробництво розглядається крізь призму циркулярної економіки. Зокрема, Ю.Г. Фесіна [3] узагальнює теоретичні підходи до розуміння циркулярної економіки та можливостей її застосування в аграрному виробництві. У дослідженні розглянуто особливості функціонування біологічних і технічних циклів, а також визначено основні центри утворення та управління відходами в аграрному секторі. Це дозволяє ширше поглянути на використання ресурсів у сільському господарстві: не лише як на послідовність виробничих операцій, а як на систему взаємопов'язаних потоків ресурсів, побічної продукції та відходів. Теоретико-методологічні засади циркулярної економіки в сільському господарстві України розглянуто у праці Ю. А. Перегуди [4], у назві якої безпосередньо окреслено два ключові напрями дослідження –теоретико-методологічне обґрунтування циркулярної економіки та визначення стратегічних напрямів її розвитку. Для досліджуваної проблематики ця робота має значення передусім тому, що акцентує увагу на необхідності розглядати циркулярні зміни саме в умовах українського сільського господарства, а не лише на рівні загальних положень концепції замкнутого циклу. Теоретичний аспект становлення циркулярної моделі в агропромисловому комплексі України представлено також у роботі В. Максим, В. Чемерис, В. Душки та О. Сусак [5]. Автори зосереджують увагу на теоретичних основах формування циркулярної моделі економіки в агропромисловому комплексі. Для сільськогосподарських підприємств це питання має принципове значення, оскільки перехід до замкнутого циклу передбачає інше ставлення до ресурсів і побічної продукції: те, що за лінійної моделі виробництва сприймається як відхід, за відповідних технологічних та організаційних умов може повертатися у виробничий або енергетичний цикл. Безпосередньо до управлінської складової циркулярних перетворень наближається дослідження А.В. Духневич та Н.В. Карпінської [6], присвячене стратегічному управлінню відходами в аграрному секторі для досягнення цілей сталого розвитку. Автори ставлять за мету визначити ключові напрями управління відходами на різних рівнях, які можуть сприяти сталому розвитку підприємств агропромислового комплексу та галузі загалом. Отже, управління відходами в цьому випадку постає не лише як питання дотримання екологічних вимог, а як окремий напрям стратегічних рішень, пов'язаний із довгостроковим розвитком аграрного підприємства. Отже, опрацьовані наукові джерела дають змогу побачити

дві дослідницькі площини, які поки що переважно розвиваються паралельно. З одного боку, досліджуються питання стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами, зокрема його організаційні засади, стратегічна гнучкість та здатність підприємств реагувати на зміни середовища [1; 2]. З іншого – розкриваються теоретичні та методологічні засади циркулярної економіки в аграрному секторі, особливості замкнених виробничих циклів і стратегічного управління відходами [3–6]. Водночас недостатньо уваги приділено саме механізму поєднання цих двох складових на рівні окремого сільськогосподарського підприємства. Залишається відкритим питання, яким чином принципи економіки замкнутого циклу мають бути враховані під час формування стратегії підприємства, визначення його ресурсних пріоритетів, організації використання побічної продукції та вибору напрямів інвестування. Саме ця дослідницька проблема і зумовлює необхідність подальшого обґрунтування підходів до стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах циркулярної трансформації.

Мета статті. Метою статті є аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу, визначення основних напрямів його реалізації та можливостей удосконалення управлінських підходів з урахуванням принципів раціонального використання ресурсів.

Методи дослідження. Основу дослідження сформовано на засадах комплексного застосування загальнонаукових методів, вибір і поєднання яких зумовлені метою, завданнями та логікою дослідження. Такий підхід дав змогу розглянути розвиток економіки замкнутого циклу в сільськогосподарських підприємствах не лише як сукупність окремих технологічних або ресурсних практик, а як складову трансформації системи стратегічного управління підприємством. Аналітичний метод використано для дослідження сучасного стану та особливостей упровадження принципів економіки замкнутого циклу в діяльність сільськогосподарських підприємств. Основну увагу зосереджено на практиках раціонального та повторного використання ресурсів, управлінні сільськогосподарськими відходами, формуванні внутрішніх ресурсних циклів, а також розвитку напрямів виробництва біогазу і біометану. Застосування методу порівняння забезпечило можливість зіставити рівні поширення окремих циркулярних практик, визначити характер їх розвитку та простежити зміни основних показників, пов'язаних із використанням і поводженням із сільськогосподарськими відходами. Метод систематизації застосовано для впорядкування чинників і проблем, які обмежують поширення принципів економіки замкнутого циклу у сільськогосподарському виробництві. Його використання дало змогу структурувати виявлені бар'єри за економічними, технологічними, організаційними, інституційними та інвестиційними аспектами, а також логічно пов'язати їх із відповідними напрямами вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємств. Метод узагальнення використано для інтеграції отриманих результатів і формування цілісного уявлення про передумови та можливості включення циркулярних принципів до стратегій довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств. Важливе значення у дослідженні мав метод логічного аналізу, за допомогою якого встановлено взаємозв'язки між раціоналізацією використання ресурсів, управлінням відходами, формуванням замкнутих виробничо-ресурсних циклів, енергетичною трансформацією та інвестиційно-інноваційним забезпеченням відповідних змін. У межах такого підходу розвиток циркулярних практик розглядається у взаємозв'язку з партнерською взаємодією суб'єктів аграрного сектору, що є важливою передумовою формування стійких моделей ресурсної та енергетичної взаємодії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Станом на сьогодні впровадження економіки замкнутого циклу в сільському господарстві України характеризується поєднанням традиційних способів повторного використання ресурсів із поступовим поширенням новіших технологій переробки відходів та побічної продукції. Найпростіші елементи такого підходу давно використовуються в аграрному виробництві. Водночас складніші моделі, що передбачають формування замкнутих ресурсних потоків, залучення відходів до нових виробничих процесів та створення додаткової вартості, потребують подальшого поширення.

В аграрному виробництві циркулярний підхід передусім пов'язаний із раціональним використанням ресурсів та пошуком можливостей для повторного залучення продукції і відходів у господарський оборот. На практиці це проявляється у взаємозв'язку окремих напрямів виробництва, коли побічний продукт або відхід одного процесу стає ресурсом для іншого. Така модель дає змогу скорочувати втрати, зменшувати потребу в додатковій сировині та ефективніше використовувати наявні ресурси [3; 5].

Основними напрямами поширення економіки замкнутого циклу в сільському господарстві є такі:

– поєднання рослинництва і тваринництва, за якого гній та пташиний послід після відповідної обробки використовуються як органічні добрива;

– використання соломи як підстилки для тварин, а також сировини для виробництва паливних брикетів та екоблоків;

– переробка рослинних решток, зіпсованих плодів та іншої органічної сировини на компост;

– переробка органічних відходів рослинного і тваринного походження на біогаз із подальшим виробництвом електроенергії та використанням залишкової фракції як добрива;

– застосування сонячних і вітрових електростанцій для забезпечення аграрних підприємств відновлюваною енергією;

– використання вермикультури для переробки органічних відходів у біогумус, кормовий білок та рідкі добрива;

– переробка органічних відходів за допомогою личинок чорної львинки з отриманням кормового білка та зоогумусу;

– використання побічної продукції переробки олійних культур, зокрема макухи, шроту та фузу, у тваринництві;

– застосування пивної дробини, жому та меляси як компонентів кормів;

– виробництво м'ясо-кісткового борошна з відходів тваринного походження;

– використання технологій точного землеробства для раціональнішого витрачання води, добрив та енергії;

– переробка сільськогосподарських відходів на органічні добрива [4].

Важливо зазначити, що сучасний стан циркулярної економіки в аграрному секторі України характеризується нерівномірним поширенням таких практик. Окремі підприємства вже використовують біогазові установки, відновлювані джерела енергії, технології переробки органічних відходів та точного землеробства. Водночас значна частина циркулярних практик залишається на рівні окремих напрямів, а складніші взаємозв'язки між виробничими процесами потребують активнішого розвитку.

Окрім цього, варто окремо розглянути результати впровадження економіки замкнутого циклу в діяльність аграрних підприємств за останні роки. Аналізуючи наявні дані, зауважимо, що обсяги утворення сільськогосподарських відходів у 2019–2023 рр. істотно коливалися за окремими видами. Найбільші обсяги припадали на відходи рослинного походження, хоча у 2023 р. значно зросла частка відходів тваринного походження. При цьому утилізація залишається основним способом поводження з відходами, її питома вага протягом досліджуваного періоду становила понад 80%. Це свідчить про наявність практик повторного залучення відходів до господарського використання, однак значні коливання показників вказують на нестабільність таких процесів [6].

Водночас розвиток цього напряму стримується низкою проблем, серед яких недосконаліть державного регулювання, недостатня обізнаність щодо можливостей повторного використання відходів, низька зацікавленість інвесторів та нераціональні сільськогосподарські практики. Отже, сучасний стан поводження з аграрними відходами характеризується наявністю окремих циркулярних практик, але їх системне поширення потребує подальшого вдосконалення [6].

Важливим аспектом розвитку підприємств аграрного сектору в контексті впровадження циркулярної економіки є виробництво біогазу та біометану. У 2026 р. було затверджено Програму розвитку виробництва біометану на період до 2035 року, яка передбачає збільшення обсягів переробки сільськогосподарських відходів і залучення інвестицій у відповідні технології. Станом на 2025 р. в Україні вже функціонувало п'ять біометанових заводів загальною потужністю 52 млн куб. м на рік. Водночас до 2030 р. планується збільшити виробництво до понад 1 млрд куб. м, а до 2035 р. – до 2,1 млрд куб. м. Це створює для аграрних підприємств додаткові можливості використання органічних відходів як сировини для виробництва енергії та подальшого використання дигестату як органічного добрива [7; 8].

З огляду на зазначене, сучасний стан впровадження економіки замкнутого циклу в сільському господарстві пов'язаний з тим, що підприємства стикаються з низкою проблем. Серед них варто зазначити такі:

– недостатній рівень фінансових ресурсів для впровадження технологій переробки відходів та виробництва біогазу і біометану;

– високі початкові витрати на будівництво та модернізацію відповідної інфраструктури;

– нестабільність державної підтримки та недосконаліть окремих механізмів регулювання;

– складність залучення інвестицій у довгострокові циркулярні проєкти;

– недостатня інтеграція окремих напрямів виробництва в межах підприємства;

– обмежене використання сучасних технологій обліку, контролю та повторного використання ресурсів;

– недостатня кількість фахівців, які мають необхідні знання у сфері циркулярної економіки та управління відповідними проєктами;

– нерозвиненість локальної інфраструктури для збирання, транспортування та переробки сільськогосподарських відходів.

Зазначені проблеми свідчать про те, що перехід до економіки замкнутого циклу не може обмежуватися впровадженням окремих технологій. Він потребує відповідних змін у системі управління підприємством. Насамперед йдеться про включення раціонального використання ресурсів, переробки відходів та пошуку нових способів отримання доходу до загальної стратегії розвитку підприємства.

У цьому випадку стратегічне управління має забезпечувати узгодження виробничих, економічних та екологічних цілей. Підприємству важливо не просто визначити можливість повторного використання певного виду відходів, а оцінити економічну доцільність такого рішення, необхідні інвестиції, наявну сировинну базу, технологічні можливості та потенційний результат. Відповідно, циркулярні заходи мають розглядатися як складова довгострокового розвитку, а не як окремі природоохоронні заходи.

З урахуванням сучасного стану аграрного сектору основні напрями стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу можна представити таким чином.

Таким чином, стратегічне управління в умовах економіки замкнутого циклу має охоплювати весь процес руху ресурсів на підприємстві: від їх надходження та використання до повторного залучення побічної продукції й відходів. Особливого значення набуває оцінювання того, які ресурси можна зберегти, які відходи перетворити на сировину, а які напрями виробництва можна поєднати між собою.

Окремим напрямом стратегічних рішень може стати виробництво біогазу та біометану. Для сільськогосподарських підприємств це дає можливість одночасно вирішувати проблему органічних відходів і створювати додаткове джерело доходу або енергії. При цьому залишковий дигестат може використовуватися як органічне добриво. Отже, формується послідовний цикл, у якому відходи тваринництва та рослинництва стають сировиною для виробництва енергії, а побічний продукт цього процесу повертається у виробництво.

Прийняття таких стратегічних рішень доцільно здійснювати з урахуванням ресурсних можливостей конкретного підприємства. Наприклад, для господарств із значними обсягами гною та органічних відходів перспективним може бути будівництво біогазової установки. Для підприємств із великими площами ріллі більшого значення можуть набувати точне землеробство, повторне використання рослинних решток,

Таблиця 1

Основні напрями стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу

Напрям стратегічного управління	Основний зміст
Раціональне використання ресурсів	Зменшення витрат води, енергії, добрив, палива та інших ресурсів за рахунок точного землеробства, автоматизації та контролю їх використання
Управління сільськогосподарськими відходами	Визначення обсягів і видів відходів, пошук можливостей їх повторного використання, переробки або реалізації
Розвиток внутрішніх замкнутих циклів	Поєднання рослинництва, тваринництва та переробки, за якого побічна продукція одного напряму використовується як ресурс для іншого
Енергетична трансформація	Використання органічних відходів для виробництва біогазу та біометану, а також розвиток сонячної та вітрової енергетики
Інвестиційне забезпечення	Визначення пріоритетних циркулярних проєктів, оцінювання їх окупності та залучення приватного, державного й міжнародного фінансування
Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних технологій переробки відходів, точного землеробства, автоматизованого контролю та цифрового обліку ресурсів
Розвиток партнерської взаємодії	Співпраця з іншими аграрними підприємствами, переробними підприємствами, енергетичними компаніями, громадами та інвесторами
Екологічна орієнтація	Скорочення викидів, зменшення обсягів відходів та негативного впливу виробництва на ґрунти, воду і повітря

Джерело: сформовано авторами

виробництво органічних добрив та використання відновлюваної енергії.

З урахуванням визначених напрямів можливості вдосконалення стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу полягають у:

– проведенні регулярної оцінки ресурсного та відходового потенціалу підприємства;

– включенні циркулярних заходів до довгострокових стратегій розвитку;

– формуванні портфеля інвестиційних проєктів із переробки відходів та повторного використання ресурсів;

– розширенні використання біогазових і біометанових технологій;

– запровадженні цифрового обліку руху ресурсів та відходів;

– розвитку співпраці між сільськогосподарськими виробниками та підприємствами переробної й енергетичної сфер;

– використанні державних програм підтримки, грантового фінансування та пільгового кредитування;

– підвищенні кваліфікації управлінського персоналу у сфері циркулярної економіки;

– встановленні показників оцінки ефективності використання ресурсів, рівня переробки відходів та економічного результату від циркулярних заходів.

Висновки. Отже, на основі проведеного аналізу можна сказати, що сучасний стан стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу можна охарактеризувати як етап поступового переходу від окремих ресурсозберігаючих заходів до більш комплексного управління виробничими потоками. Основним завданням підприємств є формування таких стратегій, за яких повторне використання ресурсів, переробка відходів та виробництво додаткової продукції або енергії стають частиною загальної моделі розвитку. Це дає змогу одночасно знижувати виробничі витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів, створювати додаткові джерела доходу та зменшувати екологічне навантаження. Встановлено, що важливими напрямами такого управління є раціональне використання ресурсів, управління відходами, розвиток внутрішніх замкнутих циклів, енергетична трансформація, інвестиційне та інноваційне забезпечення. Перспективним напрямом для аграрних підприємств залишається розвиток виробництва біогазу та біометану, що дає змогу поєднати переробку органічних відходів із виробництвом енергії та органічних добрив. Подальше вдосконалення стратегічного управління потребує активнішого залучення інвестицій, розвитку партнерської взаємодії, використання цифрових технологій та державних механізмів підтримки. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню стійкості сільськогосподарських підприємств, ефективнішому використанню ресурсів та формуванню більш конкурентоспроможної моделі розвитку аграрного сектору України.

Бібліографічний список:

1. Бричко А. М., Бондар А. В. Стратегічне управління аграрними підприємствами : синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки. *Економіка та суспільство.* 2025. № 72.

2. Кутузов Р. В., Дацюк-Томчук М. В., Власюк М. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами з врахуванням моделі стратегічної гнучкості. *Вісник Маріупольського державного університету.* 2024. № 28. С. 34–43.

3. Фесіна Ю. Г. Модель циркулярної економіки в сфері аграрного виробництва: актуальність імплементації та виклики для функціонування. *Економічний простір*. 2026. № 212. С. 210–217.

4. Перегуда Ю. А. Циркулярна економіка в сільському господарстві України: теоретико-методологічні засади та стратегічні напрями розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2026. № 30. С. 1–23.

5. Максим В., Чемерис В., Душка В., Сусак О. Теоретичні основи становлення циркулярної моделі економіки в агропромисловому комплексі України. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького.* 2024. № 103. Т. 26. С. 41–48.

6. Духневич А. В., Карпінська Н. В. Стратегічне управління відходами в аграрному секторі для досягнення цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2025. № 87 (2). С. 187–194.

7. Про затвердження Програми розвитку виробництва біометану на період до 2035 року та операційного плану заходів з її виконання: постанова КМУ від 22 квітня 2026 р. № 514.

8. Кудиненко Є. В. В Україні за рік запрацювало 28 виробників біогазу з агросировини. 2021. URL: https://kurkul.com/news/27225-v-ukrayini-za-rik-zapratsyuvalo-28-virobnikiv-biogazu-z-agrosirovini

References:

1. Brychko A. M. & Bondar A. V. (2025) Stratehichne upravlinnia ahrarnymy pidpryiemstvamy: synerhiia korporatyvnoi kultury ta konsaltynhovoi pidtrymky [Strategic management of agricultural enterprises: synergy of corporate culture and consulting support]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 72.

2. Kutuzov R. V., Datsiuk-Tomchuk M. V. & Vlasiuk M. (2024) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia ahrarnymy pidpryiemstvamy z vrakhuvanniam modeli stratehichnoi hnuchkosti [Features of strategic management of agricultural enterprises taking into account the strategic flexibility model]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu – Bulletin of Mariupol State University*, no. 28, pp. 34–43.

3. Fesina Yu. H. (2026) Model tsyrkuliarnoi ekonomiky v sferi ahrarnoho vyrobnytstva: aktualnist implementatsii ta vyklyky dlia funktsionuvannia [Model of the circular economy in the field of agricultural production: relevance of implementation and challenges for functioning]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 212, pp. 210–217.

4. Perehuda Yu. A. (2026) Tsyrkuliarna ekonomika v silskomu hospodarstvi Ukrainy: teoretyko-metodolohichni zasady ta stratehichni napriamy rozvytku [Circular economy in Ukrainian agriculture: theoretical and methodological foundations and strategic directions of development]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, no. 30, pp.1–23.

5. Maksym V., Chemerys V., Dushka V. & Susak O. (2024) Teoretychni osnovy stanovlennia tsyrkuliarnoi modeli ekonomiky v ahropromyslovomu kompleksi Ukrainy [Theoretical foundations of the formation of a circular economy model in the agro-industrial complex of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho – Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyj*, no. 103, vol. 26, pp. 41–48.

6. Dukhnevych A. V. & Karpinska N. V. (2025) Stratehichne upravlinnia vidkhodamy v ahrarnomu sektori dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Strategic waste management in the agricultural sector for achieving sustainable development goals]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, no. 87 (2), pp. 187–194.

7. Pro zatverdzhennia Prohramy rozvytku vyrobnytstva biometanu na period do 2035 roku ta operatsiinoho planu zakhodiv z yii vykonannia [On approval of the Program for the Development of Biomethane Production for the Period until 2035 and the Operational Action Plan for its Implementation] (2026) Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22 kvitnia 2026 r. no. 514.

8. Kudynenko Ye. (2021) V Ukraini za rik zapratsiuvalo 28 vyrobnykiv biohazu z ahrosyrovyny [28 biogas producers using agricultural raw materials started operating in Ukraine within a year]. Kurkul, available at: https://kurkul.com/news/27225-v-ukrayini-za-rik-zapratsyuvalo-28-virobnikiv-biogazu-z-agrosirovini

Дата надходження статті: 07.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 658.8:338.5:657.47
JEL D40, M31, M41
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-9

Головачко В.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5993-0873
Vasyl Holovachko
Mukachevo State University

Максименко Д.В.
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2053-8070
Diana Maksymenko
Mukachevo State University

Ліба Н.С.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7053-8859
Nataliya Liba
Mukachevo State University

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ В ПРОЦЕСІ ЦІНОУТВОРЕННЯ: ВЗАЄМОДІЯ З ОБЛІКОМ СОБІВАРТОСТІ

THE ROLE OF MARKETING ANALYSIS IN THE PRICING PROCESS: INTEGRATION WITH COST ACCOUNTING

Анотація. *У статті досліджено взаємодію маркетингового аналізу й обліку витрат у процесі ціноутворення. Мета – обґрунтувати маркетингово-обліковий контур, що поєднує дані про попит, конкурентні ціни, сприйняту цінність, структуру витрат, маржинальний дохід і цільову прибутковість. Використано методи теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу й синтезу та системний підхід. Уточнено, що економічна межа ціни залежить від горизонту рішення: у короткострокових рішеннях релевантними є приросні витрати й обмеження потужності, а в довгострокових – повна собівартість і цільова прибутковість. Маркетинговий аналіз визначає ринковий діапазон і готовність споживача платити. Запропонований контур узгоджує маркетингові й облікові дані, підтримує вибір цінової стратегії, оцінювання знижок і контроль прибутковості. Практичне значення полягає в підвищенні обґрунтованості цінових рішень підприємств.*

Ключові слова: *маркетинговий аналіз, ціноутворення, собівартість, облік витрат, цінова політика, маржинальний дохід, релевантні витрати, конкурентоспроможність.*

Abstract. Introduction. *Pricing decisions require the coordination of market evidence with information on cost structure and profitability. Treating marketing analysis and cost accounting as separate information systems may produce a price that is attractive to customers but financially unsustainable, or one that covers costs but is inconsistent with demand, perceived value and competitive conditions.* ***Purpose.*** *The study aims to substantiate an integrated marketing-and-accounting framework for pricing that combines data on demand, competitors' prices and customers' willingness to pay with information on production cost, relevant costs, contribution margin and target profitability.* ***Methods.*** *The study applies theoretical generalisation, analysis and synthesis, comparison and a systems approach. These methods are used to compare cost-based, competition-based, value-based and contribution-margin approaches and to construct a consistent sequence of pricing decisions.* ***Results.*** *The proposed framework links four stages: marketing analysis; accounting and analytical justification; formation of the pricing decision; and control with feedback. The study clarifies that an economic price threshold is decision-specific. For short-term decisions when spare capacity is available, relevant incremental variable costs and any additional fixed costs are decisive; for long-term decisions, the management calculation should cover full costs, including production, administrative and selling costs relevant to the decision, and the target return. Marketing analysis determines the feasible market range by assessing demand elasticity, competitive alternatives, perceived customer value and willingness to pay. The novelty lies in matching the cost base to the decision horizon and introducing two consecutive tests of a proposed price: market acceptability and economic feasibility. This prevents the production cost reported under financial accounting rules from being treated as a universal price floor. The framework supports the justification of discounts, special orders, product-mix decisions and price adjustments, while preserving*

© Головачко В.М., Максименко Д.В., Ліба Н.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

control over contribution margin and long-term profitability. ***Conclusion.*** *Effective pricing requires an integrated information framework linking marketing, accounting and management functions. Its use strengthens the consistency, transparency and adaptability of pricing policy; however, practical implementation requires enterprise-specific data, sensitivity analysis and subsequent validation of pricing outcomes.*

Keywords: *marketing analysis, pricing, cost accounting, product cost, pricing policy, contribution margin, relevant costs, competitiveness.*

Постановка проблеми. Ціноутворення є одним із ключових управлінських процесів підприємства, оскільки ціна одночасно впливає на обсяг продажу, рівень прибутковості, конкурентну позицію, сприйняття товару споживачами та фінансову стійкість суб'єкта господарювання. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, зростання витрат, зміни купівельної спроможності населення, посилення конкуренції та цифровізації каналів збуту підприємства не можуть обмежуватися лише традиційним витратним підходом до формування ціни. Такий підхід залишається важливим, проте він не дає повної відповіді на питання, яку саме ціну готовий прийняти ринок і як вона буде сприйнята споживачем.

Маркетинговий аналіз у процесі ціноутворення дає змогу врахувати чинники, які не відображаються безпосередньо в бухгалтерському обліку, але суттєво впливають на ефективність цінового рішення. До таких чинників належать рівень попиту, еластичність попиту за ціною, поведінка конкурентів, споживче сприйняття цінності товару, позиціонування бренду, сезонність, чутливість окремих сегментів споживачів до зміни ціни, наявність товарів-замінників і особливості каналів збуту. Саме ці фактори визначають ринковий простір ціни, у межах якого підприємство може приймати управлінські рішення.

Водночас облік собівартості залишається необхідною інформаційною основою для ціноутворення. Він формує дані про прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, змінні й розподілені постійні загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут та інші складові, що визначають економічну межу допустимого цінового рішення. Якщо маркетинговий аналіз дає відповідь на питання, яку ціну може прийняти ринок, то облік собівартості показує, чи забезпечує така ціна покриття витрат і досягнення необхідної прибутковості.

В Україні правові засади формування, встановлення та застосування цін визначає Закон України «Про ціни і ціноутворення», який розмежовує вільні та державні регульовані ціни [11]. У межах вільного ціноутворення проблема полягає в тому, що маркетинговий аналіз і облік витрат на практиці часто функціонують як відносно відокремлені інформаційні системи. Маркетингові служби орієнтуються на ринок, конкурентів і споживачів, тоді як бухгалтерська служба концентрується на витратах, калькулюванні та фінансовому результаті. Відсутність узгодженого інформаційного обміну може спричинити ринково привабливу, але фінансово неприйнятну ціну або ціну, що покриває витрати, проте не відповідає попиту й конкурентному середовищу.

Отже, актуальним є обґрунтування такого підходу до ціноутворення, який поєднує маркетинговий аналіз із даними обліку собівартості. Такий підхід дозволяє сформувати не просто розрахункову ціну, а економічно, ринково й управлінсько обґрунтоване цінове рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ціноутворення розвиваються у трьох взаємопов'язаних напрямах: маркетинговому, стратегічному та обліково-аналітичному. Маркетинговий напрям пояснює формування цінності й ринкового діапазону; стратегічний пов'язує ціну з позиціонуванням, конкурентоспроможністю та адаптацією; обліково-аналітичний визначає інформацію про витрати, маржинальний дохід і фінансові наслідки рішення.

І. Бабух обґрунтовує маркетингову орієнтацію ціни та синтетичне врахування чинників комплексу маркетингу [1, с. 329–331]. Н. Приймак, В. Барабанова й Б. Ніконенко акцентують на поєднанні економічних і маркетингових важелів та поведінкових чинників споживача [8, с. 100–105]. О. Череп і А. Коцеруба пов'язують вибір цінової політики зі стратегією поведінки підприємства на ринку [13, с. 140–143]. Ці праці послідовно доводять недостатність механічного додавання надбавки до собівартості.

Стратегічний і адаптивний аспекти розкрито в новітніх дослідженнях. В. Лагодієнко, Б. Єгоров, К. Озарко й О. Голодонюк систематизують зовнішні чинники та інструменти ціноутворення за економічної нестабільності [3, с. 56–59]. Т. Луньова показує зв'язок гнучкої цінової політики з фінансовими результатами й ринковими позиціями [5, с. 1016–1019]. Г. Олексюк і Н. Самотій демонструють необхідність урахування шоків витрат та маржинального аналізу на прикладі енергетичних обмежень [6, с. 100–104]. А. Сотник, Г. Ткачук і Т. Біляк розглядають маркетингове ціноутворення як складову стратегічного менеджменту, що потребує системної аналітики та контролю [12, с. 164–168].

Взаємозв'язок витрат і маркетингових рішень досліджують В. Корінєв, С. Романчук і С. Бойко, які включають планування витрат на виробництво та реалізацію до системи маркетингового планування [2, с. 185–187]. І. Ліганенко, О. Дарушин і О. Ніколаєв порівнюють витратні, ціннісні та ринкові моделі, а також можливості «директ-костингу» для оперативних рішень [4, с. 207–209]. Це підтверджує, що склад витрат, релевантних для ціни, залежить від конкретного управлінського завдання.

Обліково-аналітичний напрям представлений дослідженням Н. Правдюк, у якому бухгалтерська інформація розглядається як засіб підтримки цінової політики [7, с. 153–156]. Р. Шулла і М. Попик доводять доцільність показників «директ-костингу» для оперативних рішень та водночас розмежовують коротко-, середньо- і довгострокові наслідки [14, с. 50–53]. Отже, дані фінансового обліку потребують управлінського перегрупування відповідно до горизонту та мети цінового рішення.

Міжнародний огляд публікацій М. Кінцлера і К. Ковальковського засвідчує тривале домінування досліджень споживчих ринків і попитової сторони,

тоді як ціноутворення потребує системного узгодження створення цінності, структури рішень і прибутковості [15, с. 101–103, 108–109]. Сукупно наявні праці детально описують маркетингові або облікові компоненти, але рідше пов'язують вибір бази витрат із горизонтом рішення та послідовною перевіркою ринкової й економічної прийнятності ціни.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеним залишається методичне узгодження трьох елементів: ринкового діапазону, бази витрат і горизонту цінового рішення. На відміну від підходів, у яких маркетингові та облікові дані лише перелічуються, у цьому дослідженні їх поєднано в контур із двома послідовними перевірками: ринкової прийнятності та економічної допустимості. Вибір економічної межі диференційовано: для короткострокових рішень за наявності вільної потужності враховуються релевантні прирісні витрати, а для довгострокової політики – повні витрати й цільова прибутковість. Саме така диференціація становить уточнення наявних підходів. На відміну від «цінового трикутника» (витрати – конкуренти – цінність), таргет-костингу та стратегічного обліку витрат, які зіставляють ці орієнтири переважно якісно, контур додає формалізоване правило вибору нижньої межі ціни залежно від горизонту рішення та відтворювану процедуру з двох перевірок.

Метою статті є обґрунтування маркетингово-облікового контуру ціноутворення, який узгоджує ринкову інформацію з базою витрат, релевантною для горизонту управлінського рішення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: систематизувати маркетингові й облікові інформаційні блоки; зіставити витратний, конкурентний, ціннісний і маржинальний підходи; розмежувати коротко- та довгострокові економічні межі ціни; побудувати послідовність формування, контролю й коригування цінового рішення.

Методи дослідження. Дослідження має концептуальний характер. Теоретичне узагальнення застосовано для визначення функцій маркетингової та облікової інформації; аналіз і синтез – для встановлення їх взаємозв'язку; порівняльний метод – для зіставлення витратного, конкурентного, ціннісного й маржинального підходів; системний і структурно-логічний методи – для побудови маркетингово-облікового контуру. Критеріями порівняння є інформаційна база, горизонт рішення, переваги, обмеження та ризики. Концептуальні результати потребують подальшої перевірки на даних конкретних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ціна є одним із найчутливіших елементів маркетингового комплексу, оскільки безпосередньо впливає на сприйняття товару, обсяг продажу, прибутковість, ринкову частку й конкурентну позицію підприємства. Огляд досліджень зі стратегії ціноутворення визначає ціну як системне управлінське рішення, що має одночасно підтримувати створення цінності та прибутковість [15, с. 101–102]. Порівняно з іншими елементами маркетингу ціна може оперативніше змінюватися у відповідь на попит, дії конкурентів, коливання витрат і стратегічні пріоритети.

Маркетинговий аналіз у процесі ціноутворення виконує функцію оцінювання зовнішнього ринкового середовища та поведінки споживачів. Він дозволяє визначити, яку ціну споживачі вважають прийнятною, як вони реагують на її зміну, які товари-конкуренти впливають на вибір, який рівень ціни відповідає позиціонуванню бренду та які цінові межі може витримати ринок. Без такої інформації підприємство ризикує встановити ціну, яка формально покриває витрати, але не забезпечує необхідного попиту.

Облік витрат формує внутрішню економічну основу ціноутворення, але зміст цієї основи залежить від мети рішення. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» облікова інформація має бути повною та достовірною [9]. НП(С)БО 16 «Витрати» встановлює склад виробничої собівартості: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, змінні та розподілені постійні загальновиробничі витрати [10]. Водночас виробнича собівартість не є універсальною нижньою межею ціни. Для довгострокової політики управлінський розрахунок має охоплювати також релевантні адміністративні витрати й витрати на збут та цільову прибутковість; для короткострокового спеціального рішення за вільної потужності визначальними можуть бути прирісні змінні й додаткові постійні витрати.

Водночас собівартість не є єдиною основою ціни: суто витратний підхід, що додає планову норму прибутку без урахування попиту, цін конкурентів і сприйнятої цінності, дає ціну або завищену (втрата покупців), або занижену (нереалізований потенціал товару).

Маркетинговий підхід також не може бути відірваний від облікової інформації. Орієнтація лише на ціни конкурентів або готовність споживача платити може сформувати ринково привабливу, але фінансово неприйнятну ціну. Стратегічне ціноутворення потребує одночасного аналізу сприйнятої цінності, еластичності попиту, конкурентних альтернатив, власних витрат і цільової прибутковості [12, с. 167–168]. Особливої уваги це потребує за високої частки змінних витрат, залежності від імпортної сировини, обмеженої потужності або значних витрат на збут.

Отже, ефективне ціноутворення спирається на два взаємопов'язані інформаційні блоки. Маркетинговий блок визначає ринковий діапазон і реакцію попиту, а обліково-аналітичний блок – економічні наслідки альтернативної ціни для конкретного горизонту рішення. Їхню взаємодію узагальнено в табл. 1.

Дані табл. 1 показують, що маркетинговий аналіз і облік витрат виконують різні, але взаємодоповнювальні функції: перший перевіряє ринкову прийнятність ціни, другий – її економічну допустимість, а узгодження обох перевірок зменшує ризик і необґрунтованої знижки, і ціни, що не відповідає сприйнятій цінності.

У процесі ціноутворення доцільно розрізняти три межі. Перша – економічна, склад якої залежить від рішення: релевантні прирісні витрати для короткострокової альтернативи або повні витрати з цільовою прибутковістю для довгострокової політики. Друга – конкурентна, сформована цінами конкурентів, ринковою структурою й товарами-замінниками. Третя – ціннісна, визначена готовністю споживача платити за якість, сервіс, бренд, гарантію та інші вигоди.

Ці межі можуть не утворювати спільного допустимого інтервалу. Якщо ринкова верхня межа нижча за

Таблиця 1

Взаємодія маркетингового аналізу та обліку собівартості у процесі ціноутворення

Інформаційний блок	Основний зміст	Вплив на цінове рішення	Ризики ігнорування
Аналіз попиту	Оцінювання обсягу потенційного продажу, еластичності та реакції сегментів на зміну ціни	Визначає ринкову прийнятність і сценарії обсягу продажу	Ціна не відповідає попиту або ціновій чутливості
Аналіз конкурентів	Порівняння цін, асортименту, якості, сервісу й позиціонування конкурентів	Формує конкурентні орієнтири та допустимі відхилення	Втрата позиції або копіювання неефективної ціни
Аналіз сприйнятої цінності	Оцінювання вигод товару та готовності цільового сегмента платити	Обґрунтовує ціннісну, преміальну або диференційовану ціну	Недооцінювання чи переоцінювання пропозиції
Облік виробничої та повної собівартості	Виробничі витрати та релевантні адміністративні витрати й витрати на збут	Підтримує довгострокову оцінку покриття витрат і цільового прибутку	Неповне врахування витрат у довгостроковій ціні
Аналіз релевантних, змінних і постійних витрат	Розмежування витрат за поведінкою та зміною внаслідок конкретної альтернативи	Підтримує короткострокові рішення, знижки та спеціальні замовлення	Хибна оцінка внеску в покриття й обмежень потужності
Аналіз цільової прибутковості	Визначення цільового прибутку, рентабельності та допустимого ризику	Узгоджує ціну зі стратегічними фінансовими цілями	Недосягнення цільового фінансового результату
Контроль цінового рішення	Зіставлення планових і фактичних обсягів, витрат, маржі та реакції ринку	Забезпечує зворотний зв’язок і своєчасне коригування	Запізніле реагування та повторення помилкових рішень

Джерело: сформовано авторами

довгострокову економічну, слід переглянути структуру витрат, технологію чи доцільність роботи в сегменті; якщо готовність платити перевищує витратну оцінку, доречні ціннісне ціноутворення та диференціація. Короткострокове прийняття ціни, що покриває лише прирісні витрати, допустиме лише за визначених умов: вільної потужності, відсутності витіснення звичайного продажу, обмеженого строку та позитивного внеску в покриття.

Методичну взаємодію маркетингового аналізу й обліку витрат подано у вигляді маркетингово-облікового контуру ціноутворення (рис. 1).

Контур на рис. 1 містить чотири послідовні етапи: маркетинговий аналіз формує ринкові орієнтири; обліково-аналітичне обґрунтування визначає релевантну базу витрат і очікуваний маржинальний дохід; далі обираються діапазон і цінова стратегія; контроль зіставляє фактичні обсяги, витрати та прибутковість із плановими, а зворотний зв’язок коригує самі припущення, а не лише ціну.

Управлінський облік дає змогу розмежувати змінні й постійні, прямі й непрямі, релевантні та нерелевантні для конкретного рішення витрати. Для спеціального замовлення за наявності вільної потужності ключовим



Рис. 1. Маркетингово-обліковий контур формування та контролю ціни

Джерело: сформовано авторами

показником є приріснй прибуток: сукупний маржинальний дохід (P − v)Q за вирахуванням додаткових постійних витрат ΔFC. Для регулярного асортименту в довгостроковому періоді необхідне покриття повних витрат і цільового прибутку. Таке розмежування узгоджується з можливостями «директ-костингу» та обліково-аналітичного забезпечення ціни [4, с. 208–209; 14, с. 50–53].

Маржинальний підхід потребує обмежень застосування. Систематичне встановлення ціни лише на рівні змінних витрат не забезпечує покриття постійних витрат і може підірвати фінансову стійкість. Тому рішення щодо знижок, акцій, цінового проникнення або спеціальних замовлень мають містити строк дії, оцінку вільної потужності, перевірку можливого витіснення основного продажу та розрахунок внеску в покриття.

Обидві перевірки можна формалізувати. Ринкову стелю ціни визначає формула (1):

$$P_{max} = min(WTP; P_{конк}), \quad (1)$$

де P_{max} – максимально допустима ціна; WTP – готовність споживача платити; $P_{конк}$ – верхня межа конкурентних цін.

Економічна нижня межа залежить від горизонту. Для довгострокової політики вона покриває повні витрати із цільовим прибутком, формула (2):

$$P_{min}^{д} = C_{повн} \times (1+r), \quad (2)$$

де $C_{повн}$ – повна собівартість одиниці; r – цільова норма рентабельності повної собівартості, виражена десятковим дробом, «д» – довгострокове рішення.

Формула (2) визначає не точку беззбитковості, а мінімально прийнятну довгострокову ціну за заданої норми рентабельності повної собівартості.

Для короткострокового рішення за вільної потужності вона враховує лише приріснi витрати, формула (3):

$$P_{min}^{к} = v + \frac{\Delta FC}{Q}, \quad (3)$$

де v – релевантні змінні витрати на одиницю; ΔFC – додаткові постійні витрати рішення; Q – обсяг спеціального замовлення; «к» – короткострокове рішення.

Умову допустимості ціни задає формула (4):

$$P_{min}^{h} \le P \le P_{max},\ h \in \{к, д\}, \quad (4)$$

де P – ціна одиниці; h – горизонт рішення (к – короткостроковий, д – довгостроковий). Допустимий діапазон існує лише тоді, коли економічна нижня межа не перевищує ринкової стелі.

Доцільність разового замовлення визначає приріснй прибуток, формула (5):

$$\Delta П = (P - v) \cdot Q - \Delta FC, \quad (5)$$

де ΔП – приріснй прибуток від прийняття спеціального замовлення; позначення P, v, Q та ΔFC відповідають формулам (3)–(4). Замовлення є економічно доцільним за умови ΔП > 0.

Орієнтиром стійкості слугує точка беззбитковості, формула (6):

$$Q_{б} = \frac{FC}{P - v}, \quad (6)$$

де $Q_{б}$ – беззбитковий обсяг; FC – сукупні постійні витрати.

Формула застосовна за умови P > v, незмінності P, v і FC у релевантному діапазоні; для багатопродуктового виробництва – за сталої структури продажу.

Застосування цих правил проілюстровано умовним прикладом (табл. 2). Підприємство виробляє продукт за планового річного обсягу 10 000 од. Змінні витрати становлять 215 грн/од (у т. ч. 200 грн виробничих і 15 грн збутових), сукупні постійні витрати – 900 000 грн на рік. Виробнича собівартість одиниці дорівнює 260 грн, повна – 305 грн; за цільової рентабельності 20 % довгострокова нижня межа ціни становить 366 грн/од. Ціни конкурентів перебувають у діапазоні 360–390 грн, а оцінена готовність платити – близько 400 грн. Для короткострокової оцінки окремо розглянуто спеціальне замовлення обсягом 1 000 од. за запропонованою ціною 250 грн/од. Виконання замовлення потребує 20 000 грн додаткових постійних витрат; передбачається наявність вільної виробничої потужності та відсутність витіснення регулярного продажу. Для довгострокового сценарію умовно обрано ціну 380 грн/од. у межах допустимого діапазону [366; 390] грн/од.; для спеціального замовлення ціна 250 грн/од. є погодженою із замовником.

Приклад показує головну відмінність запропонованого контуру: виробнича собівартість не є універсальною нижньою межею ціни. Для спеціального замовлення обсягом 1 000 од. нижня межа ціни становить 215 + 20 000 / 1 000=235 грн/од. За узгодженої ціни 250 грн/од приріснй прибуток дорівнює (250−215) × 1 000 − 20 000=15 000 грн. Отже, застосування повної собівартості 305 грн/од як нижньої межі призвело б до відмови від економічно вигідного замовлення за наявності вільної потужності та відсутності витіснення регулярного продажу.

Таблиця 2

Умовний приклад застосування двох перевірок ціни для різних горизонтів рішення

Параметр	Довгостроковий асортимент	Короткострокове спеціальне замовлення (Q = 1 000 од.)
Релевантна база витрат	Повна собівартість – 305 грн/од.	Приріснi змінні витрати – 215 грн/од.
Додаткові постійні витрати (ΔFC)	–	20 000 грн на замовлення (20 000 /1 000 = 20 грн/од.)
Нижня межа P_{min}	366 грн/од. (305 × 1,20)	235 грн/од. (215 + 20)
Ринкова стеля P_{max}	390 грн/од.	250 грн/од (за домовленістю)
Прийняте рішення	380 грн/од.	250 грн/од.
Ринкова прийнятність	380 ≤ 390 – виконано	узгоджено із замовником
Економічна допустимість	380 ≥ 366 – виконано	250 ≥ 235 – виконано
Внесок / стійкість	P − v = 165 грн/од.; $Q_{б} \approx 5\,455$ од.	ΔП = 15 000 грн

Джерело: сформовано та розраховано авторами

У процесі взаємодії маркетингового аналізу й обліку собівартості важливо враховувати різні підходи до ціноутворення. Їхні переваги, обмеження та роль обліково-маркетингової інформації узагальнено в табл. 3.

Порівняння в табл. 3 підтверджує, що жоден окремий підхід не є універсальним, тоді як інтегрований поєднує їхні переваги та прямо фіксує горизонт рішення.

Практична взаємодія відбувається через внутрішній обмін інформацією: бухгалтерська служба надає дані про фактичну й планову собівартість, структуру та поведінку витрат, маржинальний дохід і рентабельність окремих продуктів, а маркетингова – про попит, конкурентні ціни, цінову чутливість, позиціонування та реакцію ринку на зміну цін.

Систему знижок слід узгоджувати не з єдиною «мінімальною ціною», а з умовами рішення: короткострокова знижка прийнятна, якщо ціна покриває релевантні приросні витрати, дає позитивний внесок у покриття й не витісняє звичайного продажу, тоді як тривалі знижки потребують покриття повних витрат і цільової прибутковості.

Взаємодія важлива й для асортиментної політики: товар із високою маржинальністю не завжди стратегічно пріоритетний за низького попиту, а менш рентабельний товар може бути потрібним для повноти пропозиції, тож ціни на окремі позиції визначають з урахуванням усього портфеля.

Для підвищення якості цінових рішень доцільно поєднувати маркетингові індикатори (частка ринку, еластичність попиту, індекс конкурентної ціни, готовність платити, реакція на знижки) з обліковими (виробнича й повна собівартість, змінні витрати на одиницю, маржинальний дохід, точка беззбитковості, рентабельність продажу та відхилення від планових витрат).

Збалансованим є лише те цінове рішення, яке проходить обидві перевірки – ринкову прийнятність і економічну допустимість – та відповідає стратегічним цілям підприємства.

Таким чином, маркетинговий аналіз визначає ринкову прийнятність і потенційний діапазон ціни, а обліково-аналітична система оцінює її фінансові наслідки. Їх взаємодія створює основу для цінової політики, що узгоджує конкурентоспроможність, прибутковість і стратегічну стійкість підприємства.

Висновки. Дослідження підтвердило, що маркетинговий аналіз і облік витрат мають функціонувати як єдиний інформаційний контур. Маркетингові дані характеризують попит, конкурентні альтернативи, сприйняту цінність і готовність платити; облікові дані дають змогу оцінити витратні та фінансові наслідки альтернативної ціни.

Уточнено, що виробнича собівартість не є універсальною нижньою межею ціни. Економічна межа залежить від горизонту та умов рішення: для короткострокової альтернативи за вільної потужності релевантними є приросні витрати й додаткові обмеження, тоді як довгострокова ціна має забезпечувати покриття повних витрат і цільову прибутковість.

Запропонований маркетингово-обліковий контур відрізняється від простого переліку чинників трьома ознаками: вибором бази витрат відповідно до горизонту рішення; послідовною перевіркою ринкової прийнятності та економічної допустимості; зворотним зв'язком за фактичними результатами. Контур охоплює аналіз ринку, попиту, конкурентних цін і сприйнятої цінності, калькулювання витрат, визначення мар-

Таблиця 3

Порівняльна характеристика підходів до ціноутворення з позиції маркетингового аналізу та обліку собівартості

Підхід	База формування ціни	Переваги	Обмеження	Необхідна інформація
Витратний	Релевантна для горизонту база витрат і цільова прибутковість	Прозорість розрахунку та контроль покриття витрат	Може недостатньо враховувати попит і сприйняту цінність	Виробнича й повна собівартість, цільовий прибуток, горизонт рішення
Конкурентний	Ціни й ціннісні пропозиції конкурентів	Урахування ринкового середовища та позиціонування	Ризик копіювання неефективної ціни та ігнорування власних витрат	Моніторинг цін, якості, сервісу, акцій і реакцій конкурентів
Ціннісний	Сприйнята цінність і готовність сегмента платити	Реалізація потенціалу цінності та диференціації	Складність надійного вимірювання готовності платити	Дослідження споживачів, сегментація, тестування цін
Маржинальний	Приросні та додаткові постійні витрати; внесок у покриття	Корисний для спецзамовлень і коротких рішень	Не покриває всіх постійних витрат у тривалому періоді	Релевантні витрати, вільна потужність, витіснення продажу, строк рішення
Інтегрований	Узгодження ринкового діапазону з економічною межею для заданого горизонту	Послідовна перевірка ринкової та економічної прийнятності	Потребує узгодження даних, розподілу ролей і регулярного контролю	Облікові, маркетингові, фінансові та стратегічні дані

Джерело: сформовано авторами

жинального доходу, формування цінового діапазону, вибір стратегії та контроль прибутковості. Формалізовані правила вибору нижньої межі ціни для кожного горизонту та ілюстративний числовий приклад конкретизують застосування контуру порівняно із суто описовими підходами.

Практичне застосування контуру підтримує обґрунтування знижок і спеціальних замовлень, асортиментні рішення, контроль відхилень та узгодження дій маркетингової, бухгалтерської й управлінської служб. Інтегрований підхід не скасовує витратний, конкурентний, ціннісний або маржинальний методи, а визначає умови їх спільного й несуперечливого використання.

Обмеженням дослідження є його концептуальний характер. Подальша перевірка має ґрунтуватися на даних конкретних підприємств і охоплювати сценарний розрахунок попиту, маржинального доходу, точки беззбитковості, завантаження потужності та чутливості прибутку до зміни ціни й витрат, що дасть змогу оцінити результативність контуру в різних галузях.

Внесок авторів. Головачко В. М.: концептуалізація, методологія, написання – підготовка чернетки; Максименко Д. В.: наукове керівництво, валідація, написання – рецензування та редагування; Ліба Н. С.: формальний аналіз, візуалізація, написання – рецензування та редагування.

Заява про використання генеративного штучного інтелекту. Під час підготовки рукопису автори використовували ChatGPT (OpenAI) виключно для покращення читабельності та виправлення граматичних помилок. Інструмент застосовувався під наглядом авторів; штучний інтелект не використовувався для створення чи зміни рисунків. Автори перевірили й схвалили остаточний текст та несуть повну відповідальність за його зміст.

Бібліографічний список:

1. Бабух І.Б. Ціноутворення в системі маркетингового аналізу: теоретичні підходи. *Економічний простір.* 2024. № 189. С. 328–332.

2. Корінєв В.Л., Романчук С.А., Бойко С.В. Витрати в системі планування маркетингу на підприємстві. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2020. Вип. 5 (38). С. 182–189.

3. Лагодієнко В.В., Єгоров Б.В., Озарко К.С., Голодонюк О.М. Маркетингове ціноутворення в умовах економічної нестабільності: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 2. С. 55–60.

4. Ліганенко І.В., Дарушин О.В., Ніколаєв О.І. Особливості ціноутворення на виробничих підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 205–212.

5. Луньова Т.С. Вплив маркетингової цінової політики на фінансові результати та ринкові позиції підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. № 79. С. 1015–1021.

6. Олексюк Г.В., Самотій Н.С. Маркетингове ціноутворення бізнесу крізь призму викликів в енергетичному секторі України. *Регіональна економіка.* 2025. № 1 (115). С. 100–108.

7. Правдюк Н.Л. Цінова політика щодо товарної продукції підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2017. № 1 (36). С. 153–172.

8. Приймак Н.С., Барабанова В.В., Ніконенко Б.Ю. Особливості маркетингового ціноутворення в сучасних умовах ведення бізнесу. *Торгівля і ринок України.* 2023. № 1 (53). С. 100–107.

9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14

10. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 / Міністерство фінансів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00

11. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5007-17

12. Сотник А.А., Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. Маркетингове ціноутворення: значення в системі стратегічного менеджменту і маркетингу підприємства. Економічний простір. 2025. № 206. С. 164–170.

13. Череп О.Г., Коцеруба А.В. Маркетингове ціноутворення в умовах вільного ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. Т. 292, № 2. С. 140–144.

14. Шулла Р.С., Попик М.М. Аналітичні можливості системи управлінського обліку «директ-костинг» при прийнятті управлінських рішень в сфері готельного бізнесу. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2022. № 7. С. 50–69.

15. Kienzler M., Kowalkowski C. Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research. *Journal of Business Research.* 2017. Vol. 78. P. 101–110.

References:

1. Babukh, I. B. (2024). Tsinoutvorennia v systemi marketynhovoho analizu: teoretychni pidkhody [Pricing in the marketing analysis system: theoretical approaches]. *Ekonomichnyi prostir*, 189, 328–332. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-57 (in Ukrainian).

2. Koriniev, V. L., Romanchuk, S. A., & Boiko, S. V. (2020). Vytraty v systemi planuvannia marketynhu na pidpryiemstvi [Costs in the marketing planning system at the enterprise]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 5(38), 182–189. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).182-189 (in Ukrainian).

3. Lagodiienko, V. V., Egorov, B. V., Ozarko, K. S., & Golodoniuk, O. M. (2025). Marketynhove tsinoutvorennia v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: vyklyky ta mozhlyvosti [Marketing pricing in conditions of economic instability: challenges and opportunities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 55–60. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.55 (in Ukrainian).

4. Liganenko, I. V., Darushyn, O. V., & Nikolaev, O. I. (2024). Osoblyvosti tsinoutvorennia na vyrobnychykh pidpryiemstvakh v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Peculiarities of pricing at manufacturing enterprises in conditions of economic instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61, 205–212. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-96 (in Ukrainian).

5. Lunova, T. S. (2025). Vplyv marketynhovoi tsinovoi polityky na finansovi rezultaty ta rynkovi pozytsii pidpryiemstva [The impact of marketing pricing policy on the financial results and market positions of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79, 1015–1021. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-150 (in Ukrainian).

6. Oleksyuk, H. V., & Samotiy, N. S. (2025). Marketynhove tsinoutvorennia biznesu kriz pryzmu vyklykiv v enerhetychnomu sektori Ukrainy [Marketing pricing of business through the prism of challenges in the energy sector of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, 1(115), 100–108. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-9 (in Ukrainian).

7. Pravdyuk, N. L. (2017). Tsinova polityka shchodo tovarnoi produktsii pidpryiemstva: oblikovo-analitychnyi aspekt [Pricing for finished products of the enterprise: accounting and analytical aspect]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 1(36), 153–172. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2017-1(36)-153-172 (in Ukrainian).

8. Pryimak, N. S., Barabanova, V. V., & Nikonenko, B. Yu. (2023). Osoblyvosti marketynhovoho tsinoutvorennia v suchasnykh umovakh vedennia biznesu [Features of marketing pricing in modern business conditions]. *Torhivlia i rynok Ukrainy*, 1 (53), 100–107. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-100-107 (in Ukrainian).

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy No. 996-XIV [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine No. 996-XIV]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (in Ukrainian).

10. Ministry of Finance of Ukraine. (1999). Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 16 "Vytraty" [On approval of National Accounting Standard 16 "Expenses"]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00 (accessed July 2, 2026) (in Ukrainian).

11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). Pro tsiny i tsinoutvorennia: Zakon Ukrainy No. 5007-VI [On prices and pricing: Law of Ukraine No. 5007-VI]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/5007-17 (in Ukrainian).

12. Sotnyk, A. A., Tkachuk, H. Yu., & Biliak, T. O. (2025). Marketynhove tsinoutvorennia: znachennia v systemi stratehichnoho menedzhmentu i marketynhu pidpryiemstva [Marketing pricing: its role in the system of strategic management and enterprise marketing]. *Ekonomichnyi prostir*, 206, 164–170. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.206.164-170 (in Ukrainian).

13. Cherep, O. H., & Kotseruba, A. V. (2021). Marketynhove tsinoutvorennia v umovakh vilnoho rynku [Marketing pricing in a free market]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 292 (2), 140–144. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-24 (in Ukrainian).

14. Shulla, R. S., & Popyk, M. M. (2022). Analitychni mozhlyvosti systemy upravlinskoho obliku "dyrekt-kostynh" pry pryiniatti upravlinskykh rishen v sferi hotelnoho biznesu [Analytical capabilities of direct costing for management decisions in the hotel business]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 7, 50–69. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-7 (in Ukrainian).

15. Kienzler, M., & Kowalkowski, C. (2017). Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research. *Journal of Business Research*, 78, 101–110. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.005.

Дата надходження статті: 27.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 336.22:338.246.1:355.01
JEL H20, H25, H56, O25, O38, R58
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-10

Гурочкіна В.В.
доктор економічних наук, професор,
професорка,
Зеленогурський університет, Польща;
дослідниця,
Центр українських студій
у Варшавській школі економіки, Польща;
професорка,
Київський інститут бізнесу та технологій, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8869-0189
Viktoriia Hurochkina
University of Zielona Góra, Poland;
Centre for Ukrainian Studies, SGH Warsaw School of Economics, Poland;
Kyiv Institute of Business and Technology, Ukraine

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ВИМІРІ СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

TAX POLICY FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL ECONOMIC MODERNIZATION

Анотація. *У статті систематизовано міжнародні повоєнні податкові практики та обґрунтовано модель податкової політики для структурної модернізації економіки України. Дослідження розкриває зв'язок між фіскальною стійкістю, інвестиційними стимулами, розвитком виробництва, експортом, НДДКР, енергетичною автономністю, розмінуванням, людським капіталом і місцевою податковою спроможністю. На основі досвіду Західної Німеччини, Японії, Фінляндії, Південної Кореї, Естонії, Боснії і Герцеговини та Ізраїлю запропоновано пакет цільових, строкових і результативно орієнтованих інструментів на 2026–2035 рр. Обґрунтовано розмежування чинних, частково впроваджених і нових податкових рішень для України, а також потребу їх прив'язки до KPI, цифрової верифікації, розвитку громад та майбутньої податкової бази.*

Ключові слова: *податкова політика, повоєнне відновлення економіки, структурна модернізація, Україна, підприємництво, промисловість, оборонно-промисловий комплекс, НДДКР, інвестиційні стимули, місцеві фінанси.*

Abstract. Introduction. *Ukraine's post-war recovery requires a tax policy that can preserve fiscal sustainability and redirect private capital toward productive modernization.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to substantiate a model of tax policy for Ukraine's post-war recovery that combines revenue stability with targeted incentives for structural economic transformation.* ***Methods.*** *The research uses comparative historical analysis, institutional analysis, systematization of international statistical evidence, policy design logic and scenario-based assessment of tax instruments.* ***Results.*** *The article compares the post-war tax and fiscal practices of West Germany, Japan, Finland, South Korea, Estonia, Bosnia and Herzegovina, and Israel. The analysis shows that effective recovery policy relies on fiscal space, local fiscal capacity, investment discipline, reinvestment of profits, conditional export incentives, defence-oriented research and innovation ecosystems, and transparent administration. The article distinguishes between instruments already functioning in Ukraine, partially implemented regimes and new targeted solutions. Existing and partially implemented elements include accelerated depreciation, industrial park incentives, the Defence City regime, electronic VAT refund procedures, compensation programmes for internally displaced persons and veterans, and tax treatment of selected training expenses. The proposed package for 2026–2035 includes a reinvestment tax credit for manufacturing SMEs, a carry-forward R&D tax credit, tax recognition of demining expenses, incentives for energy autonomy, local tax incentives for recovery communities and a targeted levy on crisis rents.* ***Conclusion.*** *Tax support for recovery should be temporary, transparent, digitally verifiable and linked to measurable results. Such results include productive investment, equipment commissioning, employment, exports, R&D, localization, energy resilience, demining and the expansion of the future tax base. The proposed architecture transforms tax incentives from fiscal concessions into a structured contract between the state and business.*

Keywords: *tax policy, post-war recovery, structural modernisation, Ukraine, entrepreneurship, manufacturing, defence industry, R&D, investment incentives, local finance.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна радикально змінила функціональну природу податкової політики України. У довоєнний період основними завданнями залишались фіскальна збалансованість, гармонізація з європейськими стандартами та зниження трансакційних витрат для бізнесу. У період затяжної війни податкова політика виконує мобілізаційну, стабілізаційну, інвестиційну, безпекову та соціально-компенсаційну функції. Нові виклики потребують переходу від ситуативного наповнення бюджету до структурного відновлення податкової бази.

За даними п'ятої експрес-оцінки збитків та потреб в Україні (англ. – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment, далі – RDNA5), яка підготовлена Урядом

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

України, Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, фіксує зростання потреб у відновленні до 587,7 млрд дол. США на горизонті 2026-2035 рр., що майже утричі перевищує номінальний ВВП України за 2025 р. [19]. Для порівняння, RDNA4 оцінювала потреби у 524 млрд дол. США [18]. Військове навантаження посилює фіскальні обмеження. За даними Стокгольмського інституту дослідження проблем миру (англ. – Stockholm International Peace Research Institute, SIPRI), у 2025 р., військові видатки України у 2025 р. становили 84,1 млрд дол. США, або близько 40 % ВВП [15]. Бюджет 2025 р. передбачав 1,995 трлн грн податкових надходжень і 2,23 трлн грн видатків на сектор безпеки та оборони [10].

Структура української економіки посилює потребу у прозорих і результативних податкових стимулах. За оцінками OECD, МСП становлять 99,9 % підприємств України, забезпечують понад 80 % зайнятості у бізнес-секторі та залишаються сконцентрованими у торгівлі [12]. Така структура підтримує поточну зайнятість, однак слабше формує продуктивну промислову базу, експортну виручку і технологічні ефекти. Податкова політика відновлення потребує зміни секторної якості економічної активності.

Отже, макрофіскальні умови України формують запит на податкову політику, орієнтовану на розширення майбутньої бази оподаткування, а не на масове зниження податкового навантаження без вимірюваного інвестиційного ефекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Повоєнне відновлення у науковій літературі розглядається як поєднання фіскальної, інституційної та структурної трансформації. Дослідження G. Galofré-Vilà, C. M. Meissner, M. McKee та D. Stuckler показує, що Лондонська угода 1953 р. щодо боргів Федеративної Республіки Німеччини створила фіскальний простір для інвестицій, соціальних видатків і макрофінансової стабілізації [4]. За оцінками T. Albers, C. Bartels та M. Schularick, механізм Lastenausgleich зменшував концентрацію приватного багатства у верхній частині майнового розподілу [1].

Японський досвід аналізується через місію Карла Шоупа, яка розглядала податкову реформу як елемент демократизації, місцевої фінансової автономії та стабілізації державних фінансів [3; 8]. Фінський кейс у дослідженні M. Mitrunen засвідчує, що примусова воєнно-індустріальна мобілізація за умов правильного державного супроводу може перетворитися на довгострокову структурну модернізацію, як у 1944–1952 рр. Фінляндія щороку експортувала промислову продукцію як репарації на рівні близько 4 % ВВП [11]. Південнокорейська модель показує роль умовних експортних стимулів. J. H. Yoo доводить, що різке зростання корейського експорту у 1960-х рр. було пов'язане із реформою валютного режиму та появою нових експортних товарів, а середньорічне зростання експорту у 1963-1969 рр. сягало 35,3 % у реальному вимірі [20]. Естонська модель оподаткування розподіленого прибутку демонструє стимулюючий ефект для ліквідності підприємств, зменшення боргового фінансування та позитивні наслідки для інвестицій і продуктивності [9]. Ізраїльські дослідження показують, що оборонні НДДКР підтримують високотехнологічний розвиток за наявності зв'язку між державним замовленням, університетами, стартапами та приватним капіталом [2; 14]. Негативний приклад Боснії і Герцеговини засвідчує обмеженість реконструкції, зорієнтованої на ПДВ, зовнішню допомогу та інституційну фрагментацію. Водночас МВФ зафіксував, що запровадження ПДВ у 2006 р. дало короткостроковий фіскальний ефект, але додало приблизно 3–3,5 в. п. до інфляції [7; 16], що свідчить про споживче оподаткування може стабілізувати бюджет, але не створює промислового ядра відновлення. Проблематика податкової політики відновлення доповнена безпековим і циркулярним вимірами. Концепція санкційної податкової політики через Pillar THREE розглядає податок як інструмент міжнародної економічної безпеки [5]. Бенчмаркінг циркулярних практик Німеччини, Кореї та Японії формує основу для оцінювання екологічного та інфраструктурного виміру відновлення [6].

Мета статті. Метою статті є систематизація міжнародних повоєнних податкових практик та розроблення адаптованої моделі податкової політики України, спрямованої на структурну модернізацію економіки, розвиток підприємництва, переробної промисловості, оборонно-промислового комплексу, людського капіталу та місцевого відновлення.

Для досягнення мети визначено фіскальні та структурні обмеження України, зіставлено міжнародні практики повоєнного відновлення, виокремлено механізми для адаптації, сформовано пакет податкових інструментів із KPI та строками дії, а також оцінено ризики їх упровадження.

Таблиця 1

Вихідні макрофіскальні умови України для проєктування податкової політики відновлення

Показник	Значення або динаміка	Аналітичне значення для податкової політики
Потреби відновлення за RDNA5	587,7 млрд дол. США на 2026–2035 рр.	Довгострокові джерела внутрішньої податкової бази замість опори лише на донорське фінансування.
Прямі збитки	понад 195 млрд дол. США	Пріоритет витрат на житло, транспорт, енергетику, промисловість і аграрну інфраструктуру.
Військові видатки	84,1 млрд дол. США, або близько 40 % ВВП у 2025 р.	Фіскальний простір для пільг обмежений, тому потрібні стимули з податковим мультиплікатором.
Податкові надходження бюджету 2025	1,995 трлн грн	Поточна платоспроможність бюджету потребує захисту під час запуску стимулів.
Роль МСП	99,9 % підприємств і понад 80 % зайнятості	Підтримка МСП пов'язується з продуктивністю, експортом, формалізацією та технологічним оновленням.
Реальний ВВП 2025	1,8 %	Після початкового відновлення стимули концентруються на виробничих інвестиціях, НДДКР та енергетичній стійкості.

Джерело: сформовано авторкою на основі [10; 12; 15; 18; 19]

Методи дослідження. Дослідження спирається на порівняльно-історичний аналіз, інституційний підхід, систематизацію статистичних даних міжнародних організацій, елементи дизайну політики і сценарне оцінювання податкового ефекту. Джерельну базу становлять матеріали Світового банку, OECD, SIPRI, Міністерства фінансів України, МВФ, ДПС України, а також рецензовані публікації з економічної історії, податкової політики, постконфліктного підприємництва та оборонних інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Податкова політика повоєнного відновлення відрізняється від звичайної антикризової політики. Завдання політики полягає у перетворенні бюджетного тиску на структурний сигнал для бізнесу. У короткому періоді вона гарантує надходження для оборони та соціальної стабільності. У середньому періоді вона спрямовує приватні інвестиції у сектори, де формується нова податкова база. До таких секторів належать переробка, енергетична стійкість, машинобудування, інженерні послуги, логістика, технології подвійного призначення, розмінування та експортна інфраструктура.

Ключовим принципом є перехід від пільги як винятку до стимулу як контракту. Пільга без строку, KPI і цифрової верифікації створює ризик ренти. Податковий стимул, прив'язаний до інвестицій, зайнятості, експорту, локалізації або НДДКР, працює як інструмент структурної політики. Конкурентоспроможність податкової політики у повоєнний період означає передбачуваність, низькі витрати комплаєнсу, прозоре адміністрування, реєстрове відшкодування ПДВ для сумлінних експортерів, стимули до реінвестування та справедливий розподіл фіскального тягаря.

Повоєнне відновлення *Західної Німеччини* в більшій мірі пояснюється планом Маршалла, проте визначальним був комплекс факторів, який включав валютну стабілізацію, боргове полегшення, відновлення ринкових стимулів, інвестиційне спрямування зовнішньої допомоги та здатність місцевого рівня реалізовувати інфраструктурні проєкти [4; 13]. Лондонська угода 1953 р. списала приблизно половину зовнішнього боргу ФРН і створила фіскальний простір для соціальних видатків, житла та економічного розвитку [4]. Додатковим механізмом був Lastenausgleich – вирівнювання тягарів, що застосовувалося до багатства, яке збереглося після війни [1]. Для України цінність цього прикладу полягає у можливості розроблення тимчасового збору на відновлення, орієнтованого на кризову ренту, пасивні активи та надприбутки, з жорсткою прив'язкою надходжень до житла, критичної інфраструктури та індустріальних парків.

Адаптація німецького досвіду для України означає вузький дизайн тимчасового цільового збору на відновлення з кризової ренти та високовартісних збережених активів, що не залучені до продуктивного відновлення економіки. Об'єктом можуть виступати надприбутки, що виникли завдяки воєнній кон'юнктурі, монопольному становищу, дефіциту або значному зростанню вартості активів у відносно безпечних регіонах. Такий інструмент має бути строковим, прозорим і цільово прив'язаним до фондів житла, критичної інфраструктури, релокації підприємств та індустріальних майданчиків, а не до загального покриття поточних видатків.

Японська податкова реформа після Другої світової війни, пов'язана з місією Карла Шоупа 1949–1950 рр., була спрямована на створення прозорої системи прямих податків, розширення місцевої податкової бази та зменшення привілейованих винятків [8; 3]. Аналітична цінність для України полягає у контексті податкової реформи як інструменту легітимності держави, а не як технічної зміни ставок. Для України японський підхід означає потребу у стабільних середньострокових правилах, формульному розподілі доходів між рівнями влади та прозорих критеріях для підтримки інвестиційних проєктів. Повоєнна відбудова централізованого типу буде не ефективною, оскільки громади відповідають за житло, комунальні послуги, місцеву логістику і робочу силу. Ефективна податкова політика має надати громадам стимул приймати релокований бізнес, індустріальні майданчики, ветеранів і ВПО.

Фінляндія як приклад тимчасової індустріальної мобілізації є особливо релевантним для України, оскільки демонструє перетворення воєнно-індустріального примусу на довгострокове промислове зростання. У 1944–1952 рр. Фінляндія щорічно експортувала промислову продукцію як репарації на рівні приблизно 4 % ВВП, а держава підтримувала галузі, яким бракувало виробничих потужностей [11]. Важливо, що репарації вимагали не сировину, а складні промислові товари, наприклад судна, двигуни, кабелі, машини та транспортне обладнання. Для України фінський приклад формує практичну логіку. Оборонне замовлення має перетворюватися на канал цивільної індустріалізації. У такому випадку податкові стимули надаватимуться не будь-якому постачальнику оборони, а підприємствам, які створюють локалізацію, інженерні робочі місця, нові виробничі лінії, цивільні застосування технологій та експортний потенціал. Прискорена амортизація обладнання, податковий кредит на НДДКР і пільгове визнання витрат на сертифікацію можуть виконувати роль фіскального каталізатора.

Південнокорейська модель 1960-х рр. демонструє ефективність умовних стимулів, прив'язаних до експорту. Інструменти включали відшкодування мит, звільнення від непрямих податків на експортні продажі, преференційне фінансування та підтримку імпорту проміжних і капітальних товарів для експортного виробництва [20]. У 1963–1969 рр. реальний експорт Кореї зростав у середньому на 35,3 % щороку. Для України корейська практика важлива як альтернатива безумовним податковим канікулам. Пільга виникає після виконання KPI, коли зростає частка експорту, поглиблюється локалізація та збільшується частка української доданої вартості, створюються робочі місця, інвестиції в обладнання, формується оборонна кооперація. Такий дизайн особливо придатний для машинобудування, електроніки, агропереробки, металургії глибокої переробки та оборонних технологій подвійного призначення.

Естонська реформа корпоративного податку 2000 р. замінила оподаткування нерозподіленого прибутку на оподаткування прибутку при його розподілі. Дослідження Masso, Meriküll і Vahter показало, що така модель збільшила ліквідність підприємств, зменшила боргове фінансування та позитивно вплинула на інвестиції та продуктивність, особливо у менших компаній і секторі послуг [9]. Для України естонський

досвід варто адаптувати селективно. Повне перенесення естонської моделі може створити короткостроковий фіскальний розрив у період високих оборонних видатків. Раціональнішим є застосування режиму відкладеного оподаткування прибутку для виробничих МСП, релокованих підприємств, технологічних компаній і постачальників ОПК за умови реінвестування у обладнання, НДДКР, сертифікацію або експортне масштабування.

Боснія і Герцеговина у 2006 р. запровадила єдиний ПДВ за ставкою 17%. З технічного погляду цей інструмент посилив бюджетні доходи, але МВФ оцінював, що ПДВ додав приблизно 3–3,5 в. п. до інфляції [7]. Дослідження Tzifakis і Tsardanidis характеризує реконструкцію країни як «втрачене десятиліття», пов'язане з донорською залежністю, інституційною фрагментацією та слабкою координацією економічної політики [16]. Для України цей кейс розкриває межі споживчого оподаткування. ПДВ та акцизи необхідні для короткострокової стабілізації бюджету, однак ставка на них як на головний механізм відновлення може забезпечити фіскальний ефект без індустріального результату. Податкова політика відновлення повинна підтримувати виробництво, реінвестування та експорт, а не перекладати основний тягар на споживання.

Ізраїльський досвід демонструє, що оборонні видатки можуть давати технологічний ефект за наявності інституційного зв'язку між державним замовленням, університетами, стартапами, венчурним капіталом і цивільним ринком. Broude, Deger і Sen підкреслюють складний взаємозв'язок між обороною, інноваціями та розвитком в Ізраїлі [2], а Peled акцентує роль оборонних НДДКР у формуванні високотехнологічної спроможності [14]. Для України постає потреба в податковому кредиті на оборонні НДДКР, який в свою чергу перенеситься на майбутні періоди. Водночас, прискорене списанні витрат на прототипування, випробування та сертифікацію, податкових знижках для приватних інвесторів у технології оборонного призначення (mil-tech) і наукоємні проривні технології (deep-tech), а також бонусах для великих контракторів, які залучають МСП і стартапи до верифікованих ланцюгів постачання (табл. 2).

Порівняльна інтерпретація міжнародних практик показує, що результативна податкова політика відновлення формується через поєднання фіскального простору, цільового перерозподілу кризової ренти, місцевої фінансової спроможності, інвестиційних стимулів, експортної орієнтації, реінвестування прибутку та підтримки оборонно-інноваційних екосистем.

Методологічно важливо розмежувати інструменти, які вже функціонують в Україні, механізми, що впроваджені частково, та рішення, запропоновані для подальшого розширення. Логіка податкової політики відновлення полягає в інтеграції наявних норм у єдину архітектуру, доповненні частково впроваджених інструментів строками дії та показниками результативності, а також у запровадженні нових рішень у сферах,

Таблиця 2

Порівняльна матриця міжнародних практик та напрямів адаптації для України

Країна	Механізм	Статистичний та фактичний маркер	Адаптація для України
Західна Німеччина	Lastenausgleich; боргове полегшення, внутрішні фонди зустрічного фінансування у національній валюті (counterpart funds)	Лондонська угода 1953 р. списала близько половини зовнішнього боргу, Lastenausgleich зменшив частку топ-1% у багатстві на близько 5,5 в. п.	Тимчасовий збір на кризову ренту та великі пасивні активи з цільовим спрямуванням на житло, інфраструктуру, індустріальні парки.
Японія	Місія Шоупа, посилення прямих податків, місцева податкова база	Реформа 1949–1950 рр. змінила ставки, фіскальну архітектуру та місцеву автономію.	Формульний розподіл доходів громадам, податкові стимули для муніципальних проєктів відбудови, цифрова прозорість.
Фінляндія	Державна підтримка галузей для виконання репараційних замовлень	Репараційні поставки 1944–1952 рр. становили в середньому 4 % ВВП щороку.	Перетворення оборонного замовлення на індустріальну модернізацію через амортизацію, НДДКР і локалізацію.
Південна Корея	Механізм митного відшкодування при експорті (duty drawback), експортні податкові компенсації, митні стимули	Експорт у 1963–1969 рр. зростав у середньому на 35,3 % щороку в реальному вимірі.	Пільга після результату – експорт, локалізація, додана вартість, зайнятість, інвестиції.
Естонія	Оподаткування розподіленого прибутку	Зростання ліквідності, нижче боргове фінансування, позитивний вплив на інвестиції та продуктивність.	Селективний режим для виробничих МСП, технологічних і оборонних постачальників із обов'язковим положенням про автоматичне припинення дії режиму через 5–7 років (sunset clause).
Боснія і Герцеговина	Єдиний ПДВ 17 %	ПДВ додав приблизно 3–3,5 в. п. до інфляції, реконструкція залишалася інституційно фрагментованою.	Не формувати модель відновлення переважно на споживчих податках, спрямувати стимули у виробництво.
Ізраїль	Оборонні НДДКР, подвійне призначення (dual-use), венчурна екосистема	Оборонні розробки створюють spillover-ефекти за умови комерціалізації та інституційної координації.	Податковий кредит на НДДКР, прототипування, сертифікацію, кооперацію ОПК із МСП і стартапами.

Джерело: сформовано авторкою на основі [1–4; 7–9; 11; 13–14; 16–17; 20]

де чинне право не забезпечує потрібного структурного ефекту.

Запропонована податкова архітектура відновлення ґрунтується на систематизації світових практик і впорядкуванні чинних, частково впроваджених та нових інструментів у єдину результативно орієнтовану модель. Вона спрямована на систему стимулів, пов'язаних із вимірюваними результатами в інвестиціях, локалізації, експорті, НДДКР, зайнятості та відновленні людського капіталу.

З урахуванням того, що частина податкових і компенсаційних механізмів уже функціонує в Україні або впроваджена на початковому етапі, подальше проєктування податкової політики відновлення доцільно здійснювати через їх систематизацію, таргетування та прив'язку до вимірюваних структурних результатів. У цьому контексті запропонований пакет податкових інструментів слід розглядати як модель удосконалення чинної фіскальної бази, орієнтовану на виробничі інвестиції, експорт, НДДКР, енергетичну стійкість, розвиток громад відновлення та реінтеграцію людського капіталу (табл. 4).

Пропозиція щодо таргетування прискореної амортизації зумовлена тим, що чинний механізм в Україні вже передбачає скорочені строки амортизації, однак його логіка є переважно майновою, а не структурно-цільовою. Сам факт придбання обладнання не гарантує ефекту для повоєнного відновлення, якщо інвестиція не пов'язана з приростом виробництва, енергоефективністю, робочими місцями або технологіями подвійного призначення. Тому інструмент потребує цільового спрямування на сектори відновлення та KPI.

З метою оцінювання релевантності податкового інструменту представлено матрицю за п'ятьма критеріями. Кожен критерій оцінено за шкалою від 1 до 5, де 5 означає найвищу відповідність завданням відновлення. Запропонована авторська матриця є аналітичним інструментом порівняння податкових механізмів і не має нормативного характеру. Водночас, вона може бути використана як основа для подальшої експертної валідації із залученням ширшого кола фахівців. Найвищу релевантність демонструють прискорена амортизація, кредит на НДДКР, автоматичне відшкодування ПДВ для сумлінних експортерів та податкове визнання витрат на розмінування. Найризиковішими є широкі податкові канікули та безстрокові галузеві пільги, оскільки вони мають низьку фіскальну керованість і високу корупційну чутливість.

Запропонована матриця показує, що найвищий пріоритет мають інструменти, які одночасно забезпечують інвестиційний, безпековий і відновлювальний ефект, такі як податкові стимули для енергетичної автономності, розмінування, прискореної амортизації виробничого обладнання та автоматизованого відшкодування ПДВ комплаєнс-експортерам. Натомість безумовні податкові канікули мають найнижчу оцінку,

Таблиця 3

Чинні, частково впроваджені та запропоновані елементи податкової політики відновлення України

Інструмент	Стан в Україні	Що вже є	Що потребує розширення
Прискорена амортизація	Чинна частково	ПКУ передбачає до 31.12.2030 мінімальний строк амортизації 2 роки для групи 4 "машини та обладнання" і групи 5; 5 років для груп 3 і 9 [21].	Не запроваджувати заново, а таргетувати на виробничі, енергетичні, оборонні та подвійного призначення (dual-use) інвестиції з KPI.
Індустріальні парки	Чинні стимули	Передбачені звільнення від імпортного ПДВ і мита на нове обладнання, звільнення від податку на прибуток на 10 років і місцеві пільги щодо нерухомості та землі [24].	Поєднати з моделлю громад відновлення, житлом для працівників, локальними ланцюгами МСП і оцінкою податкового мультиплікатора.
Дефенс Сіті	Чинний, новий спеціальний режим	Закон № 4577-IX передбачає спрямування звільненого прибутку на матеріально-технічну базу, технології, ІВ, дослідження і нові зразки ОВТ [23].	Використати як ядро ширшої системи НДДКР-стимулів для енергетичного сектору, оборонної промисловості та технаологій подвійного призначення (mil-tech, deep-tech і dual-use)
Бюджетне відшкодування ПДВ	Чинний механізм	Заява автоматично вноситься до електронного Реєстру заяв про повернення сум бюджетного відшкодування; черговість визначається за датою подання [22].	Підвищити передбачуваність для комплаєнс-експортерів і виробників із високою українською доданою вартістю.
Оподаткування кризової ренти	Часткові аналоги	У 2026 р. базова ставка податку на прибуток для банків становить 50%, також обмежено врахування збитків минулих років [25].	Розглянути окремий тимчасовий цільовий збір на відновлення з надприбутків і високовартісних збережених активів.
Людський капітал: ВПО, ветерани, навчання	Частково впроваджено	Діють компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО; у 2025 р. держава виплатила 127 млн грн понад 3000 роботодавцям за працевлаштування 5500 ВПО [26]. За даними Мінекономіки, у 2025 р. роботу отримали 3,9 тис. учасників бойових дій; серед інструментів – компенсація 50% фактичних витрат на оплату праці та компенсація облаштування робочих місць [27]. Витрати роботодавця на навчання працівника в межах норм не включаються до оподатковуваного доходу працівника [28].	Розглянути можливість надання податкового кредиту або знижки роботодавцю за офіційне працевлаштування, перекваліфікацію, адаптацію робочих місць, психологічну підтримку та збереження зайнятості.

Джерело: сформовано авторкою на основі [21–26]

Таблиця 4

Пакет податкових інструментів для структурної модернізації України

Сфера	Інструмент	Умова отримання	KPI оцінювання	Статус для України
МСП і підприємництво	Податковий кредит на реінвестиції	Перехід у виробництво, експорт або технологічні послуги.	Капітальні вкладення, нові робочі місця, приріст експорту.	Новий інструмент для виробничих МСП.
Промисловість	Таргетована прискорена амортизація	Введення обладнання в експлуатацію у пріоритетному секторі.	Випуск, продуктивність, локалізація, енергоефективність.	Чинний механізм потребує структурного таргетування.
Експорт	Пріоритетне реєстрове відшкодування ПДВ	Низький ризиковий профіль і підтверджені експортні операції.	Строк відшкодування, обсяг експорту, рівень спорів.	Чинний механізм із потребою вдосконалення
ОПК і технології подвійного призначення	Переносимий кредит на НДДКР	Підтверджені витрати на прототипування, випробування, сертифікацію.	Прототипи, патенти, оборонні й цивільні контракти.	Частково пов’язано з Дефенс Сіті, ширший кредит відсутній.
Розмінування	Податкове визнання витрат і митні стимули для обладнання	Сертифіковані роботи або виробництво обладнання для розмінування.	Повернена до обігу площа, маршрути, запущені майданчики.	Потребує ширшого податкового визнання витрат.
Громади відновлення	Місцеві стимули для нових виробничих об’єктів	Введення об’єкта, створення робочих місць, місцева програма.	ПДФО, місцеві доходи, працевлаштовані ВПО і ветерани.	Частково через індустріальні парки та місцеві пільги.
Енергетична стійкість	Прискорене списання інвестицій у мікрогенерацію й накопичення енергії	Проєкт забезпечує автономність виробничого або критичного об’єкта.	МВт автономної потужності, години безперервної роботи.	Потрібен інвестиційний механізм з KPI автономності.

Джерело: сформовано авторкою

Таблиця 5

Експертна матриця пріоритетності податкових інструментів структурної модернізації України

Інструмент	Фіскальна керованість	Інвестиційний ефект	Адміністративна простота	Безпековий та відновлювальний ефект	EU-сумісність	Сума балів
Прискорене списання інвестицій у мікрогенерацію, накопичення енергії та автономність виробництва	4	5	4	5	5	**23**
Податкове визнання витрат на розмінування та митні стимули для обладнання	4	4	4	5	5	**22**
Таргетована прискорена амортизація обладнання у виробничих, енергетичних та оборонних секторах	4	5	4	4	4	**21**
Пріоритетне автоматизоване відшкодування ПДВ для комплаєнс-експортерів	4	4	5	3	5	**21**
Переносимий податковий кредит на НДДКР для ОПК і технологій подвійного призначення	3	5	3	5	4	**20**
Тимчасові місцеві податкові стимули для громад відновлення та нових виробничих об’єктів	4	4	3	4	4	**19**
Податковий кредит або знижка роботодавцю на навчання, реабілітацію та адаптацію робочих місць	4	3	3	4	5	**19**
Податковий кредит на реінвестиції виробничих МСП	3	4	3	3	4	**18**
Широкі безумовні податкові канікули для галузей	1	2	2	2	2	**9**

Інструмент із сумою 18+ балів розглядається як високорелевантний

Джерело: авторська оцінка за шкалою 1–5

оскільки створюють високий фіскальний ризик без гарантованого впливу на інвестиції, зайнятість, локалізацію та майбутню податкову базу.

Реалізація податкових стимулів у країні, що перебуває в умовах війни та повоєнного відновлення, супроводжується фіскальними, інституційними та політико-економічними ризиками.

Отже, результативність податкової політики відновлення залежить від якості інституційного контролю за податковими стимулами. Поєднання строковості, цифрової верифікації, відкритого реєстру податкових витрат, оцінювання KPI та механізму зворотного стягнення податкової вигоди перетворює податкову пільгу на керований інструмент структурної модернізації, а не на джерело фіскальних втрат і рентного привласнення.

Дискусія та межі адаптації зарубіжного досвіду. Порівняння міжнародних практик показує, що податкова політика повоєнного відновлення набуває результативності тоді, коли спрямовує капітал у виробничі, експортні, інфраструктурні, енергетичні та технологічні сектори. Запропонований пакет інструментів переводить кращі практики у прикладну площину. Прискорена амортизація пов'язується з введенням активів в експлуатацію, приростом випуску, локалізацією та енергоефективністю. Податковий кредит на НДДКР орієнтується на прототипи, випробування, патенти, сертифікацію та оборонно-цивільні контракти. Реєстрове відшкодування ПДВ для комплаєнс-експортерів підтримує ліквідність виробників із підтвердженими операціями. Податкове визнання витрат на розмінування повертає до господарського обігу землю, маршрути та виробничі майданчики.

Реалізація такої моделі потребує узгодження податкових стимулів зі страхуванням воєнних ризиків, гарантійними інструментами, доступом до кредиту, державним замовленням, міжнародними фондами та муніципальною інфраструктурою. У країні з високим ризиком фізичного знищення активів податкова вигода має обмежену інвестиційну силу без додаткових механізмів захисту. Прискорена амортизація обладнання втрачає ефективність без страхування ризику руйнування виробничої лінії. Податковий кредит на оборонні НДДКР потребує зв'язку з державним замовленням, сертифікацією та каналами комерціалізації.

Висновки. Актуальні оцінки RDNA5 фіксують зростання потреб відновлення України до 587,7 млрд дол. США. За таких умов податкова політика виходить за межі короткострокового бюджетного балансування та орієнтується на розширення майбутньої податкової бази через виробництво, експорт, локалізацію, людський капітал, енергетичну стійкість, розмінування та розвиток громад відновлення.

Міжнародні практики демонструють різні механізми формування фіскальної спроможності. Західна Німеччина сформувала фіскальний простір через боргове полегшення, інвестиційне використання зовнішньої допомоги та механізм Lastenausgleich. Японія посилила податкову легітимність і місцеву фінансову базу. Фінляндія перетворила репараційні поставки на довгострокові виробничі компетенції. Південна Корея використала митне відшкодування при експорті як інструмент результативного контракту між державою і бізнесом. Естонія продемонструвала значення реінвестування прибутку. Ізраїльський досвід акцентує роль оборонних НДДКР і технологій подвійного призначення.

Для України така порівняльна логіка трансформується у гібридну модель податкової політики, де фіскальна дисципліна поєднується із селективними інвестиційними стимулами. Частина релевантних інструментів уже функціонує або частково впроваджена. До них належать прискорена амортизація, стимули індустріальних парків, Дефенс Сіті, електронне бюджетне відшкодування ПДВ, компенсації за працевлаштування ВПО і ветеранів та податкове невключення окремих витрат на навчання до доходу працівника. Наукова новизна запропонованого підходу полягає в інтеграції цих механізмів у єдину архітектуру, їх таргетуванні на сектори відновлення та прив'язці до KPI.

Стратегічне ядро податкової політики України полягає у перетворенні воєнної економіки на економіку високопродуктивного відновлення. Податкові інструменти концентруються на підприємництві, пере-

Таблиця 6

Ризики податкової політики відновлення та інституційні запобіжники

Ризик	Можливий прояв	Наслідок	Запобіжник
Фіскальний	Розширення стимулів без приросту інвестицій і виробництва.	Зростання дефіциту та скорочення ресурсу для оборони.	Ліміт податкових витрат, попередня й ретроспективна оцінка, строковість.
Інституційно-рентний	Ручний добір отримувачів у режимах ОПК, індустріальних парків і громад.	Рентне привласнення та викривлення конкуренції.	Автоматизовані критерії, відкритий реєстр, цифрова верифікація KPI.
Адміністративний	Складні процедури, дублювання перевірок, неоднакова практика.	Вищі витрати комплаєнсу та нижча доступність для МСП.	Ризик-орієнтований контроль, єдиний електронний кабінет стимулів.
Інвестиційно-поведінковий	Отримання стимулу без введення активів і виконання заявлених KPI.	Втрата зв'язку між податковою вигодою та модернізацією.	Зворотне стягнення податкової вигоди, підтвердження введення активів.
Європейської сумісності	Конфлікт із правилами ЄС щодо державної допомоги.	Ризик перегляду або скасування інструментів.	Правова експертиза, прозора методика оцінювання допомоги, відкритість даних.
Безпековий і технологічний	Ризикові контрагенти, витік технологій, формальне декларування НДДКР.	Загроза критичним виробництвам і розмивання кредиту на НДДКР.	Перевірка бенефіціарів, експортний контроль, технічна експертиза, кібербезпека.

Джерело: сформовано авторкою

робній промисловості, оборонних НДДКР, технологіях подвійного призначення, розмінуванні, місцевих фінансах, людському капіталі та енергетичній стійкості. Представлена модель формує систему структурного відбору, де податкова підтримка спрямовується до секторів, здатних створити майбутні доходи бюджету, робочі місця, експортний потенціал і технологічну стійкість держави.

Внесок автора згідно таксономії CRediT. Вікторія Гурочкіна: conceptualization, methodology, investigation, formal analysis, writing – original draft, writing – review and editing.

Бібліографічний список:

1. Albers T. N. H., Bartels C., Schularick M. The Distribution of Wealth in Germany, 1895–2018. ECONtribute Policy Brief. 2020. URL: https://www.econtribute.de/RePEc/ajk/ajkpbs/ECONtribute_PB_001_2020.pdf

2. Broude M., Deger S., Sen S. Defence, Innovation and Development: The Case of Israel. *Journal of Innovation Economics & Management.* 2013. No. 12 (2). P. 37–57. DOI: https://doi.org/10.3917/jie.012.0037

3. Brownlee W. E., Ide E., Fukagai Y. (eds.). The Political Economy of Transnational Tax Reform: The Shoup Mission to Japan in Historical Context. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9781139519427

4. Galofré-Vilà G., Meissner C. M., McKee M., Stuckler D. The Economic Consequences of the 1953 London Debt Agreement. *European Review of Economic History.* 2019. Vol. 23, No. 1. P. 1–29. DOI: https://doi.org/10.1093/ereh/hey010

5. Hurochkina V., Kęsy M. Sanctions Tax Policy of Countries in the Management of System of Strengthening International Economic Security in Central Europe. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne.* 2025. No. 2. P. 373–397. DOI: https://doi.org/10.14746/ssp.2025.2.19

6. Hurochkina V., Nikytenko D., Kulyk P., Yanovska V., Habrylevych O. Global Recycling Benchmarks: Lessons from Germany, Korea, Japan for Eastern Europe. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2025. Vol. 1576. DOI: https://doi.org/10.1088/1755-1315/1576/1/012012

7. IMF. Bosnia and Herzegovina: 2006 Article IV Consultation. IMF Country Report No. 06/371. Washington, DC: IMF, 2006. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2006/cr06371.pdf

8. Kaizuka K. The Shoup Tax System and the Postwar Development of the Japanese Economy. CIRJE Discussion Paper. University of Tokyo, 1991. URL: https://www.cirje.e.u-tokyo.ac.jp/research/dp/91/f20/dp.pdf

9. Masso J., Meriküll J., Vahter P. Gross Profit Taxation Versus Distributed Profit Taxation and Firm Performance: Effects of Estonia's Corporate Income Tax Reform. University of Tartu Working Paper Series. 2011. No. 81. URL: https://ideas.repec.org/p/mtk/febawb/81.html

10. Ministry of Finance of Ukraine. Ukraine's State Budget 2025. Kyiv, 2024. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Ukraine%20State%20Budget%202025.pdf

11. Mitrunen M. War Reparations, Structural Change, and Intergenerational Mobility. *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140, No. 1. P. 521–584. URL: https://academic.oup.com/qje/article/140/1/521/7849762

12. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html

13. OECD. The Marshall Plan. Paris: OECD Publishing, 2008. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/09/the-marshall-plan_g1gh8e35/9789264044258-en.pdf

14. Peled D. Defense R&D and Economic Growth in Israel: A Research Agenda. Samuel Neaman Institute Working Paper STE-WP-4. 2001. URL: https://www.neaman.org.il/en/defense-rd-economic-growth-israel-research-agenda-ste-wp-4/

15. SIPRI. Trends in World Military Expenditure, 2025. Fact Sheet. Stockholm International Peace Research Institute, 2026. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2026-04/2604_milex_2025.pdf

16. Tzifakis N., Tsardanidis C. Economic Reconstruction of Bosnia and Herzegovina: The Lost Decade. *Ethnopolitics.* 2006. Vol. 5, No. 1. P. 67–84. DOI: https://doi.org/10.1080/17449050600576316

17. World Bank. Korea's Experience with Export-Led Industrial Development. Washington, DC: World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/346251468739299894/pdf/Koreas-exerience-with-export-led-industrial-development.pdf

18. World Bank Group, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4). 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

19. World Bank Group, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. 2026. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/c52d910e-e4f9-4bcd-9257-6867bdd89dd4

20. Yoo J. H. Korea's Rapid Export Expansion in the 1960s: How It Began. *KDI Journal of Economic Policy*. 2017. Vol. 39, No. 2. P. 1–23. DOI: https://doi.org/10.23895/KDIJEP.2017.39.2.1

21. Державна податкова служба України. До уваги платників податку на прибуток підприємств: прискорена амортизація основних засобів. 2025. URL: https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/967072.html

22. Державна податкова служба України. Бюджетне відшкодування ПДВ: що потрібно знати. 2025. URL: https://wvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/938081.html

23. Закон України № 4577-IX. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо спеціального правового режиму Дефенс Сіті. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4577-20

24. Міністерство економіки України. Економічні стимули для резидентів індустріальних парків. URL: https://new.me.gov.ua/Documents/Detail/d41808bf-f83f-4426-8dce-b80ccfd66f21

25. Державна податкова служба України. З 1 січня 2026 року змінилися правила оподаткування банків. 2026. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/971195.html

26. Міністерство економіки України. Понад 3000 підприємців отримали компенсацію за працевлаштування 5500 ВПО з початку 2025 року. 2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=fed7f9bd-d4ba-48c1-acb9-f39b85375846

27. Міністерство економіки України. Робота без бар'єрів: підсумки 2025 року. 2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/a064b7fa-dc4e-46da-b433-d939986947d9

28. Державна податкова служба України. Оподаткування коштів, сплачених роботодавцем за навчання працівника. 2026. URL: https://od.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/971428.html

References:

1. Albers, T. N. H., Bartels, C., & Schularick, M. (2020). The distribution of wealth in Germany, 1895–2018. ECONtribute Policy Brief. Available at: https://www.econtribute.de/RePEc/ajk/ajkpbs/ECONtribute_PB_001_2020.pdf

2. Broude, M., Deger, S., & Sen, S. (2013). Defence, innovation and development: The case of Israel. *Journal of Innovation Economics & Management*, 12 (2), 37–57. DOI: https://doi.org/10.3917/jie.012.0037

3. Brownlee, W. E., Ide, E., & Fukagai, Y. (Eds.). (2013). The political economy of transnational tax reform: The Shoup Mission to Japan in historical context. *Cambridge University Press.* DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9781139519427

4. Galofré-Vilà, G., Meissner, C. M., McKee, M., & Stuckler, D. (2019). The economic consequences of the 1953 London Debt Agreement. *European Review of Economic History*, 23 (1), 1–29. DOI: https://doi.org/10.1093/ereh/hey010

5. Hurochkina, V., & Kęsy, M. (2025). Sanctions tax policy of countries in the management of system of strengthening international economic security in Central Europe. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*, 2, 373–397. DOI: https://doi.org/10.14746/ssp.2025.2.19

6. Hurochkina, V., Nikytenko, D., Kulyk, P., Yanovska, V., & Habrylevych, O. (2025). Global recycling benchmarks: Lessons from Germany, Korea, Japan for Eastern Europe. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1576. DOI: https://doi.org/10.1088/1755-1315/1576/1/012012

7. International Monetary Fund. (2006). Bosnia and Herzegovina: 2006 Article IV consultation. IMF Country Report No. 06/371. Available at: https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2006/cr06371.pdf

8. Kaizuka, K. (1991). The Shoup tax system and the postwar development of the Japanese economy. CIRJE Discussion Paper. University of Tokyo. Available at: https://www.cirje.e.u-tokyo.ac.jp/research/dp/91/f20/dp.pdf

9. Masso, J., Meriküll, J., & Vahter, P. (2011). Gross profit taxation versus distributed profit taxation and firm performance: Effects of Estonia's corporate income tax reform. University of Tartu Working Paper Series, 81. Available at: https://ideas.repec.org/p/mtk/febawb/81.html

10. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). Ukraine's State Budget 2025. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Ukraine%20State%20Budget%202025.pdf

11. Mitrunen, M. (2025). War reparations, structural change, and intergenerational mobility. *The Quarterly Journal of Economics*, 140 (1), 521–584. Available at: https://academic.oup.com/qje/article/140/1/521/7849762

12. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html

13. OECD. (2008). The Marshall Plan. OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/09/the-marshall-plan_g1gh8e35/9789264044258-en.pdf

14. Peled, D. (2001). Defense R&D and economic growth in Israel: A research agenda. Samuel Neaman Institute Working Paper STE-WP-4. Available at: https://www.neaman.org.il/en/defense-rd-economic-growth-israel-research-agenda-ste-wp-4/

15. SIPRI. (2026). Trends in world military expenditure, 2025. Stockholm International Peace Research Institute. Available at: https://www.sipri.org/sites/default/files/2026-04/2604_milex_2025.pdf

16. Tzifakis, N., & Tsardanidis, C. (2006). Economic reconstruction of Bosnia and Herzegovina: The lost decade. *Ethnopolitics*, 5 (1), 67–84. DOI: https://doi.org/10.1080/17449050600576316

17. World Bank. (n.d.). Korea's experience with export-led industrial development. Available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/346251468739299894/pdf/Koreas-exerience-with-export-led-industrial-development.pdf

18. World Bank Group, European Commission, United Nations, & Government of Ukraine. (2025). Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment (RDNA4). Available at: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

19. World Bank Group, European Commission, United Nations, & Government of Ukraine. (2026). Ukraine fifth rapid damage and needs assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Available at: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/c52d910e-e4f9-4bcd-9257-6867bdd89dd4

20. Yoo, J. H. (2017). Korea's rapid export expansion in the 1960s: How it began. *KDI Journal of Economic Policy*, 39 (2), 1–23. DOI: https://doi.org/10.23895/KDIJEP.2017.39.2.1

21. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy. (2025). Do uvahy platnykiv podatku na prybutok pidpryiemstv: pryskorena amortyzatsiia osnovnykh zasobiv. Available at: https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/967072.html

22. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy. (2025). Biudzhetne vidshkoduvannia PDV: shcho potribno znaty. Available at: https://wvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/938081.html

23. Zakon Ukrainy No. 4577-IX. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo spetsialnoho pravovoho rezhymu Defens Siti. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/4577-20

24. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (n.d.). Ekonomichni stymuly dlia rezydentiv industrialnykh parkiv. Available at: https://new.me.gov.ua/Documents/Detail/d41808bf-f83f-4426-8dce-b80ccfd66f21

25. State Tax Service of Ukraine. (2026). *Z 1 sichnia 2026 roku zminylysia pravyla opodatkuvannia prybutku bankiv*. Available at: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/971195.html [in Ukrainian].

26. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2025). Ponad 3000 pidpryiemtsiv otrymaly kompensatsiiu za pratsevlashtuvannia 5500 VPO z pochatku 2025 roku. Available at: https://me.gov.ua/News/Detail?id=fed7f9bd-d4ba-48c1-acb9-f39b85375846

27. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. (2025). *"Robota bez barieriv": pidsumky 2025 roku ta instrumenty pidtrymky pratsevlashtuvannia.* Available at: https://me.gov.ua/News/Detail/a064b7fa-dc4e-46da-b433-d939986947d9 [in Ukrainian].

28. State Tax Service of Ukraine. (2026). *Opodatkovuvannia koshtiv, splachenykh robotodavtsem za navchannia abo uchast pratsivnyka u seminarakh ta konferentsiiakh*. Available at: https://od.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/971428.html [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 16.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 316.3:327(477.63)
JEL O15, Q01, Z13
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-11

Дубина Н.О.
аспірант,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4157-1116
Nazariy Dubyna
Lesia Ukrainka Volyn National University

РІВЕНЬ ЗГУРТОВАНОСТІ СУСПІЛЬСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

THE LEVEL OF SOCIETY COHESION AS A FACTOR IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS. ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

Анотація. *У статті досліджено соціальну згуртованість як ключовий чинник досягнення цілей сталого розвитку. Обґрунтовано її вплив на ефективність соціально-економічної політики, функціонування державних інституцій і стійкість до криз. Дослідження базується на методології Social Cohesion Radar (Фундація Бертельсмана), що дозволяє оцінити згуртованість через показники довіри, соціальних зв'язків та громадянської активності. Порівняльний аналіз країн ЄС підтвердив прямий зв'язок між рівнем соціальної згуртованості та результативністю реалізації ЦСР. Сформовано рекомендації для України в умовах післявоєнного відновлення. Доведено, що посилення соціальної згуртованості є необхідною умовою сталого розвитку та довгострокової стабільності. Окрему увагу приділено ролі інклюзивних інституцій та громадянського суспільства у формуванні довіри та соціального капіталу. Визначено, що ефективна взаємодія між державою, бізнесом і громадою сприяє підвищенню адаптивності суспільства до сучасних глобальних викликів.*

Ключові слова: *соціальна згуртованість, сталий розвиток, країни ЄС, Social Cohesion Radar, післявоєнне відновлення, соціальний капітал, економічна стабільність.*

Abstract. Introduction. *Social cohesion is an important prerequisite for sustainable development, as it determines the ability of society to cooperate, respond collectively to social and economic challenges, and maintain stability in periods of crisis. In the context of increasing socio-economic inequalities, institutional distrust, social polarization, and global instability, the issue of strengthening social cohesion becomes particularly relevant. The achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs) depends not only on the availability of economic and institutional resources but also on the ability of citizens, public institutions, businesses, and civil society to interact effectively. Therefore, the study of the relationship between social cohesion and sustainable development is important for identifying effective approaches to ensuring long-term social and economic stability.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to analyze the role of social cohesion as a factor in achieving the Sustainable Development Goals and to identify the main mechanisms and drivers that contribute to its formation. Particular attention is paid to the experience of European Union countries and the identification of approaches that can be applied in Ukraine, especially in the context of post-war recovery and the formation of a more inclusive and resilient society.* ***Methods.*** *The research is based on the Social Cohesion Radar methodology developed by the Bertelsmann Stiftung, which provides a comprehensive approach to assessing the level of social cohesion. The study considers three main dimensions of social cohesion: social relations, connectedness, and focus on the common good. Comparative analysis was used to identify differences in the level of social cohesion among European countries. Statistical and index methods were applied to assess the relationship between social cohesion indicators and the results of achieving the Sustainable Development Goals. A systemic approach was used to examine social cohesion as an interconnected set of institutional, economic, social, and civic factors, while a cause-and-effect approach was applied to determine the mechanisms through which social cohesion can influence sustainable development outcomes.* ***Results.*** *The comparative analysis demonstrates a positive relationship between a high level of social cohesion and better performance in achieving the Sustainable Development Goals. Countries characterized by higher levels of interpersonal and institutional trust, strong social networks, greater civic participation, and more inclusive institutions generally demonstrate more favorable social, economic, and environmental development outcomes. The analysis confirms that social cohesion contributes to social inclusion, reduces the risks associated with social polarization, strengthens institutional effectiveness, and increases society's capacity to respond to crises. The main factors supporting social cohesion include public trust, reduction of socio-economic inequalities, equal access to social opportunities, inclusiveness, civic participation, and effective cooperation between public authorities, businesses, and civil society. The international experience analyzed in the article demonstrates that social cohesion should be treated not only as a social outcome but also as an important resource for sustainable development.* ***Conclusion.*** *Social cohesion is a significant factor in ensuring sustainable development and long-term societal stability. Based on the analyzed international experience, the author proposes strengthening institutional trust through transparent and accountable public governance, expanding opportunities for citizen participation in decision-making, reducing socio-economic disparities, and developing mechanisms for cooperation between the state, business, and civil society. For Ukraine, these measures are particularly important during post-war reconstruction. It is proposed to integrate social cohesion indicators into national and regional sustainable development strategies, support local communities and civic initiatives, promote inclusive public policies, and strengthen mechanisms of social dialogue. Such measures can contribute to increasing the resilience of Ukrainian society, improving the effectiveness of public institutions, and creating favorable conditions for the achievement of the Sustainable Development Goals.*

Keywords: *social cohesion, sustainable development, EU countries, Social Cohesion Radar, post-war reconstruction, social capital, economic stability.*

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

Постановка проблеми. Глобальні трансформації початку XXI століття, що супроводжуються посиленням соціально-економічної нестабільності, поглибленням нерівності та новими безпековими викликами, актуалізують пошук дієвих механізмів забезпечення сталого розвитку. Традиційні підходи, які фокусуються переважно на фінансово-інвестиційних інструментах або нормативно-правовому регулюванні, дедалі частіше демонструють обмежену ефективність. Досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН критично залежить від соціокультурного капіталу країни, базовим елементом якого є соціальна згуртованість *(social cohesion).*

Соціальна згуртованість виступає інтегральним показником життєздатності суспільства. Вона визначає рівень міжособистісної та інституційної довіри, щільність соціальних зв'язків, а також готовність громадян до солідарної взаємодії заради спільного блага. Високий рівень консолідації мінімізує суспільну напруженість, стимулює громадянську активність і створює сприятливе середовище для інклюзивного економічного зростання. Навпаки, деградація соціальних зв'язків, низька довіра та атомізація суспільства провокують поляризацію, зростання конфліктогенності та блокують реалізацію стратегічних державних реформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика соціальної згуртованості суспільства (social cohesion) та її впливу на макроекономічну динаміку, інституційну архітектоніку й суспільну стабільність перебуває у фокусі уваги міжнародних організацій і науковців. У сучасній науковій парадигмі соціальна згуртованість розглядається як ключовий ендогенний чинник забезпечення сталого розвитку, інклюзивного зростання та національної безпеки.

Зокрема, у доповіді Комісії з вимірювання економічної ефективності та соціального прогресу (J. Stiglitz, A. Sen, J.-P. Fitoussi) [7] обґрунтовано необхідність переходу від вузьких економічних показників до ширшого вимірювання добробуту, включаючи соціальну згуртованість як важливий компонент якості життя. У звіті OECD «Society at a Glance 2024» [6] соціальна згуртованість розглядається через систему соціальних індикаторів, зокрема рівень нерівності, доступ до ресурсів та соціальну мобільність.

У дослідженнях Bertelsmann Stiftung [1; 2] та роботі G. Dragolov, K. Boehnke, J. Delhey, J. Lorenz, Z. Ignácz [3] запропоновано інноваційний інструментарій Social Cohesion Radar, який дозволяє здійснювати комплексне вимірювання соціальної згуртованості на основі трьох вимірів: соціальні відносини, зв'язок із суспільством та орієнтація на загальне благо. Ці підходи створюють методологічну основу для кількісного аналізу соціальних процесів.

Аналітичні матеріали Eurofound [4] акцентують увагу на взаємозв'язку соціальної згуртованості та суб'єктивного благополуччя населення, підкреслюючи роль довіри, соціальної інтеграції та якості життя. У свою чергу, стратегічні документи European Commission [5] визначають соціальну згуртованість як один із базових принципів досягнення розумного, сталого та інклюзивного зростання в межах стратегії «Європа 2020».

Глобальний вимір проблематики розкрито у документах United Nations [8], де соціальна згуртованість імпліцитно закладена в архітектуру Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема через цілі скорочення нерівності, забезпечення миру та ефективних інституцій. Доповіді UNDP [9] та база даних World Bank [10] підтверджують, що високий рівень людського розвитку, інституційної довіри та соціального капіталу є визначальними чинниками економічної стійкості країн.

Таким чином, наукові підходи до дослідження соціальної згуртованості доцільно систематизувати за такими ключовими напрямами:

– вимірювання соціальної згуртованості та її індикаторів (Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.-P. [7]; OECD [6]; Bertelsmann Stiftung [1–3]);

– взаємозв'язок соціальної згуртованості з добробутом і якістю життя (Eurofound [4]; UNDP [9]);

– роль соціальної згуртованості у забезпеченні сталого розвитку та інклюзивного зростання (European Commission [5]; United Nations [8]; World Bank [10]).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне вагомим здобуткам міжнародних досліджень, слід зазначити, що в умовах сучасних геополітичних та геоекономічних трансформацій питання комплексного взаємозв'язку соціальної згуртованості та досягнення Цілей сталого розвитку залишається недостатньо опрацьованим, особливо в контексті адаптації європейського досвіду до національних умов.

Зокрема, обмеженою є кількість досліджень, що використовують стандартизовані квантитативні інструменти, такі як Social Cohesion Radar [1–3], для оцінки соціальної згуртованості в країнах з трансформаційною економікою. Недостатньо дослідженим залишається питання імплементації цього інструментарію в умовах України, зокрема з урахуванням викликів воєнного часу та завдань повоєнного відновлення.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у комплексному дослідженні взаємозв'язку соціальної згуртованості та сталого розвитку з урахуванням міжнародного досвіду та можливостей його адаптації до українських реалій.

Метою статті є аналіз взаємозв'язку між рівнем соціальної згуртованості суспільства та досягненням цілей сталого розвитку на основі досвіду країн Європейського Союзу. Дослідження ґрунтується на використанні методики Social Cohesion Radar, розробленої Фундацією Бертельсмана.

Методи дослідження. У процесі викладу основного матеріалу застосовано порівняльний метод для зіставлення рівня соціальної згуртованості та досягнення Цілей сталого розвитку в країнах ЄС, статистичний та індексний аналіз (на основі методики Social Cohesion Radar), а також системний і структурно-функціональний підходи для дослідження складових соціальної згуртованості. Причинно-наслідковий аналіз дозволив виявити механізми впливу соціальної згуртованості на сталий розвиток, а метод узагальнення і групування – сформувати типологію країн Європейського Союзу. Для візуалізації результатів використано графічний метод.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних європейських дослідженнях соціальної згуртованості одним із найбільш визнаних інструментів її вимірювання є методика Social Cohesion Radar (SCR), розроблена Фундацією Бертельсмана (Bertelsmann Stiftung). Її ключова методологічна особливість поля-

гає в тому, що вона дозволяє декомпозувати абстрактне поняття соціальної згуртованості на систему вимірюваних кількісних індикаторів, що забезпечує можливість порівняння країн у часі та між собою.

Завдяки цьому підходу соціальна згуртованість не розглядається як декларативна або описова категорія, а постає як інтегральний індекс, сформований на основі емпірично вимірюваних показників.

Відповідно до методології Bertelsmann Stiftung, соціальна згуртованість структурується через три взаємопов'язані компоненти [6]:

Перший компонент – соціальні відносини, які характеризують якість взаємодії між людьми в суспільстві. Він вимірюється через індикатори рівня міжособистісної довіри, готовності до співпраці, інтенсивності соціальних зв'язків і ступеня толерантності до різних соціальних груп. Сукупність цих показників формує горизонтальний вимір згуртованості на рівні громад і локальних спільнот.

Другий компонент – відчуття належності до суспільства, який відображає рівень ідентифікації індивіда з державою та соціальним середовищем. Він операціоналізується через показники довіри до інституцій, сприйняття соціальної справедливості та суб'єктивне відчуття безпеки. Високі значення цього блоку свідчать про сильну інтеграцію громадян у соціально-політичну систему.

Третій компонент – орієнтація на спільне благо, що відображає готовність суспільства до колективних дій і солідарності. Його вимірювання здійснюється через показники громадянської та політичної участі, дотримання правових норм, а також рівень залученості до досягнення суспільно значущих цілей.

Таким чином, методика SCR забезпечує кількісну операціоналізацію соціальної згуртованості, що дозволяє проводити порівняльний аналіз між країнами Європи та досліджувати її взаємозв'язок із іншими макросоціальними індикаторами, зокрема досягненням Цілей сталого розвитку (SDGs).

У контексті зазначеної методології релевантним є аналіз детермінуючого впливу соціальної згуртованості на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) [7]. Сучасна наукова думка інтерпретує суспільну консолідацію не просто як статичну характеристику соціуму, а як динамічний чинник забезпечення його довгострокової економічної стійкості, політичної стабільності та екологічної безпеки.

Для ілюстрації такого підходу можна використати узагальнену модель динаміки соціальної згуртованості в окремих країнах ЄС, яка відображає її зміну у часовому вимірі (рис. 1). Наведені дані є нормалізованими та використовуються виключно для демонстрації аналітичного потенціалу методики SCR.

Зв'язок між соціальною згуртованістю та сталим розвитком має причинно-наслідковий характер і проявляється через кілька ключових механізмів.

Перш за все, високий рівень довіри в суспільстві сприяє зниженню соціальної напруги та конфліктності. У таких умовах [10]:

- зменшується рівень соціальних конфліктів;
- підвищується готовність до співпраці між різними групами населення;
- зміцнюється соціальна стабільність;
- полегшується впровадження реформ.

Таким чином, довіра виступає базовим елементом стабільного розвитку суспільства.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика рівня соціальної згуртованості та досягнення Цілей сталого розвитку в окремих країнах ЄС

Країна	Social Cohesion Score	SDG Index (%)
Швеція	високий	високий
Німеччина	високий	високий
Польща	середній	середній
Італія	середній-низький	середній

Джерело: сформовано автором на основі [3]

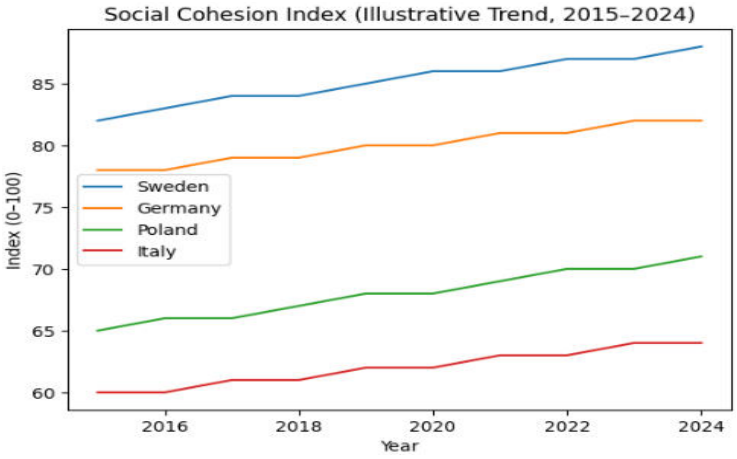


Рис. 1. Динаміка індексу соціальної згуртованості в окремих країнах ЄС (2015–2024 рр., нормалізовані дані для ілюстрації аналітичної моделі SCR)

Джерело: сформовано автором на основі [1–3]

Другим важливим механізмом є ефективність інституцій та державного управління. У згуртованих суспільствах:

- підвищується рівень довіри до державних інституцій;
- зростає якість реалізації державної політики;
- забезпечується більш ефективне впровадження реформ.

Третім важливим аспектом є активна участь громадян у суспільному житті. Коли населення залучене до прийняття рішень і громадських процесів:

- зростає рівень громадянської активності;
- посилюється контроль за діями влади;
- підвищується якість управлінських рішень.

Це створює передумови для досягнення цілей сталого розвитку, оскільки громадяни стають активними учасниками змін.

Загалом соціальна згуртованість прямо пов'язана з реалізацією Цілей сталого розвитку ООН (SDGs). Найбільш виражений вплив вона має на такі напрями:

- подолання бідності (ЦСР 1);
- якісна освіта (ЦСР 4);
- мир, справедливість та ефективні інститути (ЦСР 16);
- стале економічне зростання та гідна праця (ЦСР 8).

Для емпіричної ілюстрації взаємозв'язку між соціальною згуртованістю та сталим розвитком доцільно розглянути узагальнені показники досягнення Цілей сталого розвитку в окремих країнах ЄС (рис. 2).

Для більш наочного відображення відмінностей у рівні соціальної згуртованості та ефективності досягнення цілей сталого розвитку доцільно подати узагальнене групування країн Європейського Союзу.

Таким чином, підтверджується наявність системного зв'язку між соціальною згуртованістю суспільства та ефективністю реалізації політики сталого розвитку в країнах ЄС.

Найбільш чітко цей взаємозв'язок проявляється у кількох ключових напрямах сталого розвитку [9].

1. Подолання бідності (SDG 1). Соціальна згуртованість сприяє зниженню рівня бідності через [2]:

- підвищення доступу населення до соціальних послуг;
- посилення ефективності системи соціального захисту;
- зменшення соціальної ізоляції вразливих груп населення;
- формування більш справедливого розподілу ресурсів.

2. Якісна освіта (SDG 4). Рівень соціальної згуртованості безпосередньо впливає на розвиток освітньої системи, оскільки:

- підвищується довіра до освітніх інституцій;
- зростає рівень залучення населення до освіти і навчання протягом життя;
- зменшується освітня нерівність між регіонами та соціальними групами;
- посилюється орієнтація на розвиток людського капіталу.

Таким чином, згуртоване суспільство створює сприятливі умови для підвищення якості освіти та розвитку компетентностей.

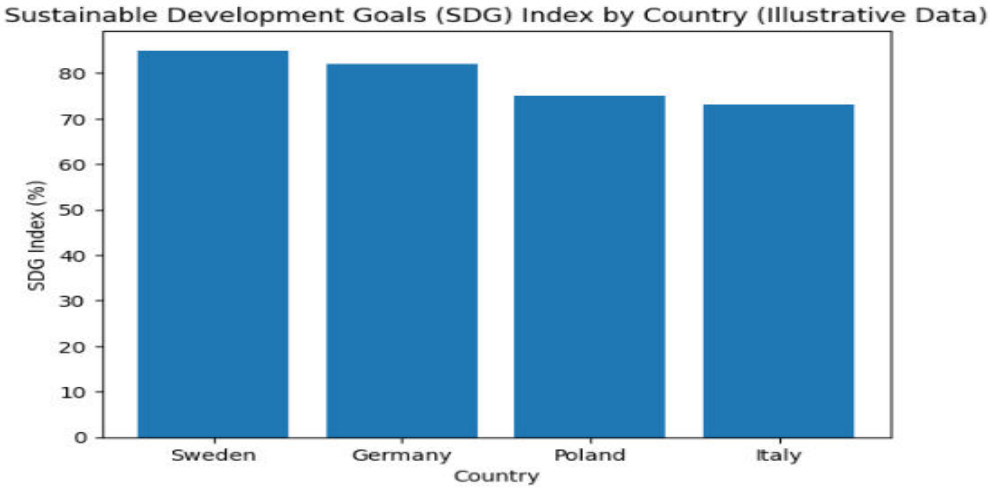


Рис. 2. Рівень досягнення Цілей сталого розвитку (SDG Index, %) в окремих країнах ЄС (узагальнені дані)

Джерело: сформовано автором на основі [4–5]

Таблиця 2

Порівняльна характеристика рівня соціальної згуртованості та досягнення ЦСР у країнах ЄС

Регіон ЄС	Приклади країн	Рівень соціальної згуртованості (SCR)	Основні характеристики	Рівень досягнення ЦСР
Північна Європа	Данія, Швеція, Фінляндія	Дуже високий	Висока довіра, сильні інституції, низька нерівність, активна громадянська участь	Дуже високий
Західна Європа	Німеччина, Франція, Австрія, Нідерланди	Середньо-високий	Стабільні інституції, помірна нерівність, відносно висока довіра	Високий
Південна Європа	Італія, Іспанія, Греція, Португалія	Середній / нижчий	Нижча інституційна довіра, економічні диспропорції, соціальна нерівність	Середній

Джерело: сформовано автором на основі [3]

3. Зменшення нерівності (SDG 10). Соціальна згуртованість є важливим інструментом подолання соціальної та економічної нерівності. Це проявляється у:

• зменшенні розривів у доходах між різними групами населення;

• забезпеченні рівного доступу до можливостей розвитку;

• підтримці інклюзивної соціальної політики;

• інтеграції вразливих соціальних груп у суспільне життя.

У результаті формується більш збалансована соціальна структура суспільства.

4. Мир, справедливість та сильні інституції (SDG 16). Найбільш тісний зв'язок соціальна згуртованість має саме з цією ціллю, оскільки:

• підвищується рівень довіри до державних інституцій;

• зміцнюється верховенство права;

• знижується рівень корупції та конфліктності;

• посилюється участь громадян у прийнятті рішень [3].

У таких умовах державне управління стає більш ефективним, прозорим та орієнтованим на суспільні інтереси.

Специфіка України потребує окремого аналізу, оскільки архітектоніка соціальної згуртованості в умовах повномасштабної війни зазнала глибоких трансформацій. Екзогенні шоки – бойові дії, безпрецедентна вимушена міграція та руйнування критичної інфраструктури – деформували традиційні соціальні зв'язки, детермінували коливання рівня інституційної довіри та висунули нові виклики перед загальною стабільністю соціуму.

У першу чергу варто відзначити ключові наслідки війни для соціальної згуртованості в Україні:

• руйнування соціальних контактів і локальних громад, що зменшує рівень взаємної підтримки між людьми;

• зниження рівня довіри, як між громадянами, так і до окремих інституцій у кризових умовах;

• психологічне навантаження на суспільство, що впливає на соціальну взаємодію та рівень участі громадян у суспільному житті.

Поряд із наслідками війни, важливими залишаються і структурні проблеми, які впливають на рівень соціальної згуртованості в Україні:

• соціально-економічна нерівність, що проявляється у відмінностях доходів, доступу до послуг та можливостей розвитку;

• регіональні дисбаланси розвитку, які посилюють відмінності між різними територіями країни;

• слабкість інституційних зв'язків, що проявляється у недостатньому рівні довіри до державних інституцій та нерівномірній ефективності їх функціонування;

• обмежені можливості соціальної інтеграції вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від війни.

Для узагальнення основних викликів доцільно подати їх у систематизованому вигляді.

Сучасні виклики в Україні безпосередньо детермінують трансформацію суспільної консолідації, формуючи водночас аналітичний базис для планування повоєнного відновлення, де зміцнення згуртованості є пріоритетом державної політики. У цьому контексті релевантним є імплементація досвіду країн Європейського Союзу, де високий рівень *social cohesion* виступає драйвером реалізації Цілей сталого розвитку. Адаптація європейських методологічних підходів до вітчизняних реалій є необхідним кроком для формування ефективної стратегії довгострокової післявоєнної модернізації країни [5].

Першим напрямом є впровадження інклюзивної соціальної політики. Вона передбачає рівний доступ до соціальних послуг для всіх груп населення, підтримку вразливих категорій громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб, створення умов для соціальної інтеграції людей з різними соціальними та економічними можливостями, а також зменшення бар'єрів у доступі до освіти, медицини та працевлаштування. Такий підхід дозволяє знизити соціальну напругу та посилити відчуття справедливості в суспільстві.

Другим важливим напрямом є розвиток місцевих громад і децентралізація управління. Цей напрям включає посилення ролі громад у прийнятті рішень, підтримку локальних ініціатив розвитку, розвиток громадянської участі на місцевому рівні та формування горизонтальних зв'язків між громадянами. Європейський досвід показує, що саме сильні громади є основою високої соціальної згуртованості.

Третім напрямом виступають інвестиції в освіту та соціальний капітал. Це передбачає підвищення якості освіти на всіх рівнях, розвиток цифрових та професійних компетентностей, орієнтацію освітніх програм на потреби ринку праці та підтримку навчання протягом усього життя. Розвиток людського капіталу безпосередньо підсилює економічну активність та соціальну інтеграцію населення.

Четвертим напрямом є цифрова інтеграція суспільства. Вона включає розвиток цифрових державних сервісів, забезпечення доступу до цифрових технологій у всіх регіонах, зменшення цифрової нерівності між соціальними групами та підвищення цифрової грамотності населення. Цифровізація сприяє прозорості управління та підвищує довіру до держави.

П'ятим ключовим напрямом є підвищення рівня довіри до державних інституцій. Він передбачає забез-

Таблиця 3

Основні виклики для соціальної згуртованості в Україні

Група чинників	Основні прояви	Вплив на соціальну згуртованість
Наслідки війни	Міграція, руйнування громад, психологічні травми	Розрив соціальних зв'язків, зниження довіри
Соціальна нерівність	Розрив у доходах, доступі до послуг	Посилення соціальної напруги
Регіональні дисбаланси	Нерівномірний розвиток територій	Ослаблення єдності суспільства
Інституційні проблеми	Недостатня довіра до інституцій	Зниження ефективності управління

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2]

печення прозорості та підзвітності органів влади, посилення боротьби з корупцією, ефективну комунікацію держави з громадянами та залучення суспільства до процесів ухвалення рішень. Саме довіра є базовим елементом соціальної згуртованості та визначає ефективність реалізації будь-яких реформ.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дозволило сформулювати теоретико-методологічний базис, у якому обґрунтовано, що соціальна згуртованість (social cohesion) є фундаментальним ендогенним чинником забезпечення життєздатності соціуму та драйвером реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН до 2030 року. Вона детермінує ефективність функціонування державних інститутів, характер міжособистісної взаємодії та спроможність суспільства реагувати на глобальні виклики.

У межах інструментарію оцінювання систематизація підходу Social Cohesion Radar (SCR) Фундації Бертельсмана дозволила верифікувати три базові виміри згуртованості: якість соціальних відносин, рівень суспільної ідентифікації (належності) та ступінь орієнтації на спільне благо. Зазначена тріада формує релевантну матрицю для крос-національного компаративного аналізу.

Компаративний аналіз ЄС емпірично підтвердив пряму кореляцію між рівнем суспільної консолідації та успішністю впровадження ЦСР у країнах Європейського Союзу. Держави Північної Європи з високим індексом згуртованості демонструють лідерські позиції за екологічними, економічними та інклюзивними критеріями, тоді як країни з низьким рівнем social cohesion мають виражену деструктивну динаміку та повільні темпи макроекономічного зростання.

Аналіз українського вектора та імперативів відновлення встановив, що архітектоніка згуртованості в Україні зазнала глибоких деформацій унаслідок повномасштабної війни через масштабну вимушену міграцію, руйнування соціальної інфраструктури, поляризація доходів та інституційні дисбаланси. Мінімізація цих загроз у процесі повоєнного відновлення потребує адаптації європейських практик через інструменти інклюзивної соціальної політики, децентралізацію та капіталізацію людського потенціалу.

Бібліографічний список:

1. Bertelsmann Stiftung. Social Cohesion Radar: Measuring Common Ground. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2013.
2. Bertelsmann Stiftung. Social Cohesion in Europe and Beyond: Comparative Report. Gütersloh, 2018.
3. Dragolov G., Boehnke K., Delhey J., Lorenz J., Ignácz Z. Social Cohesion Radar: Measuring Common Ground. Bertelsmann Stiftung, 2016.
4. Eurofound. Social cohesion and well-being in the EU. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014.
5. European Commission. Europe 2020 Strategy: Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Brussels, 2010.
6. OECD. Society at a Glance 2024: OECD Social Indicators. Paris: OECD Publishing, 2024.
7. Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.-P. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Paris, 2009.
8. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015.
9. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Report 2023/2024. New York: UNDP, 2024.
10. World Bank. World Development Indicators. Washington, DC: World Bank, 2023.
11. Новікова О. Ф., Сидорчук О. Г., Панькова О. В. та ін. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки: монографія. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 184 с.
12. Козловець М. А. Соціальна структура українського суспільство в контексті постсоціалістичних трансформацій. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*, 2017. № 4 (35). С. 41–57.
13. Грішнова О. А. Людський розвиток в системі пріоритетів регіональної соціально-економічної політики. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*, 2007. Випуск 4. С. 23–29.

References:

1. Bertelsmann Stiftung (2013). Social Cohesion Radar: Measuring Common Ground. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
2. Bertelsmann Stiftung (2018). Social Cohesion in Europe and Beyond: Comparative Report. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
3. Dragolov, G., Boehnke, K., Delhey, J., Lorenz, J., & Ignácz, Z. (2016). Social Cohesion Radar: Measuring Common Ground. Bertelsmann Stiftung.
4. Eurofound (2014). Social cohesion and well-being in the EU. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
5. European Commission (2010). Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels.
6. OECD (2024). Society at a Glance 2024: OECD Social Indicators. Paris: OECD Publishing.
7. Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Paris.
8. United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN.
9. UNDP (2024). Human Development Report 2023/2024. New York: United Nations Development Programme.
10. World Bank (2023). World Development Indicators. Washington, DC: World Bank.
11. Novikova, O. F., Sydorchuk, O. H., Pankova, O. V., et al. (2018). The state and prospects of social security in Ukraine: expert assessments. Lviv: Lviv Regional Institute for Public Administration; Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine.
12. Kozlovets, M. A. (2017). Social structure of Ukrainian society in the context of post-socialist transformations. *Bulletin of Yaroslav Mudryi National Law University*, 4(35), 41–57.
13. Hrishnova, O. A. (2007). Human development in the system of regional socio-economic policy priorities. *Bulletin of the Precarpathian University. Economics*, 4, 23–29.

Дата надходження статті: 12.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 334.722:004.89
JEL O33, L26, M15, J24
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-12

Калач Г.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6031-0591
Hanna Kalach
State Tax University

АЛГОРИТМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГІГ-ЕКОНОМІЦІ

ALGORITHMIC MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES IN THE GIG ECONOMY

Анотація. *У статті досліджено трансформацію управлінських процесів у секторі малого підприємництва в умовах розвитку гіг-економіки та посилення впливу цифрових платформ. Обґрунтовано перехід алгоритмічного управління від інструменту технічної оптимізації до інституційного механізму перерозподілу ринкової влади, що призводить до десуверенізації рішень малого бізнесу. Розроблено концептуальну модель багаторівневої алгоритмічної декомпозиції управлінських функцій, яка диференціює глибину делегування повноважень платформам за чотирма рівнями (від L1 до L4). Запропоновано методичний підхід до оцінювання платформної залежності на основі інтегрального індексу алгоритмічної асиметрії (IAA) з визначенням його критичного порогу (IAA≥0,7). Ідентифіковано та охарактеризовано специфічні деструктивні ефекти платформного середовища: «алгоритмічну рентну пастку», «примусовий демпінг» та «асиметричну санкційність». Сформовано матрицю стратегічного позиціонування та обґрунтовано комплекс інструментів адаптації малого бізнесу (мультихоумінг, розвиток D2C-каналів і алгоритмічний контрінжиніринг), спрямованих на збереження управлінської суб'єктності та зниження операційних ризиків.*

Ключові слова: *мале підприємництво, алгоритмічне управління, гіг-економіка, цифрові платформи, індекс алгоритмічної асиметрії, алгоритмічна залежність, мультихоумінг, D2C-канали, алгоритмічний контрінжиніринг.*

Abstract. Introduction. *The rapid expansion of the platform and gig economy transforms small and medium-sized enterprises (SMEs) from autonomous market agents into dependent actors governed by third-party algorithmic architectures.* ***Purpose.*** *The study aims to conceptualize the mechanisms of algorithmic management in small business operations, quantify platform dependency and algorithmic asymmetry, and substantiate strategic tools to preserve managerial autonomy.* ***Methods.*** *The research utilizes structural-functional analysis, conceptual modeling (to build the multi-level algorithmic decomposition framework), mathematical formalization (to construct the Integral Algorithmic Asymmetry Index), and strategic matrix positioning.* ***Results.*** *It is proven that algorithmic management acts as an institutional mechanism redistributing market power from SMEs to digital platforms. A conceptual model of multi-level algorithmic decomposition is developed, outlining four levels of business algorithmization (L1–L4) based on the degree of managerial sovereignty loss. A methodological approach for assessing platform dependence is proposed via the Integral Algorithmic Asymmetry Index (IAA), substantiating its critical threshold (IAA≥0.7). Key destructive effects of platform dominance are identified: the algorithmic rent trap (Pay-to-Play), forced price dumping, and asymmetric automated sanctions. A strategic adaptation matrix is developed, incorporating multi-homing, Direct-to-Consumer (D2C) channel establishment, and algorithmic reverse engineering.* ***Conclusion.*** *Mitigating algorithmic risks requires shifting from reactive compliance to proactive multi-platform diversification and proprietary client capital development.*

Keywords: *small business, algorithmic management, gig economy, digital platforms, algorithmic asymmetry index, multi-homing, D2C channels, algorithmic reverse engineering.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується активною інтеграцією алгоритмічних систем управління у діяльність суб'єктів господарювання, насамперед малого та середнього бізнесу. Розширення масштабів гіг-економіки та платформної зайнятості кардинально змінює традиційні принципи організації бізнес-процесів. На відміну від великих корпорацій, що володіють ресурсами для розробки власних технологічних систем, малі підприємства змушені інтегруватися у зовнішні платформені екосистеми. За таких умов алгоритми стають визначальним фактором розподілу ринкових ресурсів, ранжування пропозицій та взаємодії з клієнтами, що актуалізує необхідність комплексного наукового осмислення феномену алгоритмічного управління у секторі малого підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі цифрові платформи та технології штучного інтелекту розглядаються як ключові рушії трансформації управлінських процесів [2, с. 203–206; 7, с. 2–5]. Дослідженню автоматизації фінансових потоків малого бізнесу присвячено праці I. Aleksieienko та співавторів [1, с. 2–4]. Стратегічні аспекти діджиталізації, формування бізнес-моделей та інтегрованого системного управління малими підприємствами ґрунтовно висвітлено у дослідженнях Г. Рачинської [3], Д. Павлюка та Н. Зачосової [4], Н. Шандової та Т. Кошового [5], І. Ковтонюка [6],

© Калач Г.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Ю. Мискіна, В. Краєвського та В. Скорика [8]. Мультиплікативний ефект штучного інтелекту на ефективність управління та зміну управлінських стратегій доведено у роботах A. Shevchuk [7], D. Antoniuk [9], I. Shapovalova [10], A. Kolot та O. Herasymenko [11], A. Ozorovych та M. Matsola [12]. Теоретичні засади алгоритмічного менеджменту як нової парадигми координації праці у платформній та гіг-економіці закладено у фундаментальних роботах D. Stark та I. Pais [13; 14], A. Benlian та співавторів [15], G. Rilinger [16], É. Azevedo та співавторів [17], I. Simić та L. Stojković [18]. Проте, незважаючи на вагомий внесок зазначених науковців, специфіка функціонування малих підприємств в умовах алгоритмічної залежності та виникнення алгоритмічної асиметрії залишається недостатньо формалізованою.

Мета статті. Метою дослідження є визначення сутності, концептуальних засад та інструментів алгоритмічного управління діяльністю малих підприємств в умовах гіг-економіки, а також виявлення його переваг, системних ризиків і впливу на трансформацію управлінської автономії малого бізнесу.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ. Зокрема, застосовано: метод наукової абстракції та системного підходу – для узагальнення теоретичних засад і сутності алгоритмічного управління; метод порівняльного аналізу – для зіставлення традиційного та data-driven управління; метод логічного моделювання – для побудови концептуальної моделі алгоритмічного циклу управління; структурно-функціональний аналіз – для ідентифікації інструментів алгоритмічного менеджменту та наслідків алгоритмічної асиметрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження природи цифрової трансформації бізнес-процесів у секторі малого підприємництва дозволяє стверджувати, що алгоритмічне управління в умовах гіг-економіки трансформувалося з інструменту операційної оптимізації у самостійний інституційний механізм перерозподілу ринкової влади. На основі систематизації теоретичних концептів [13; 15; 17] та поглибленого структурно-функціонального аналізу операційної діяльності малих підприємств у цифрових екосистемах нами розроблено концептуальну модель багаторівневої алгоритмічної декомпозиції управлінських функцій (рис. 1).

Делегування управлінських повноважень зовнішнім алгоритмам платформ не є однорідним і диференціюється за глибиною втрати управлінського суверенітету. Нами виокремлено чотири послідовні рівні алгоритмізації малого бізнесу:

1. *Інформаційно-дескриптивний рівень (L1)* – алгоритми виконують функцію пасивного збору трансакційних даних та формування ретроспективних звітів; управлінське рішення повністю залишається за керівником.

2. *Рекомендаційно-селективний рівень (L2)* – алгоритми на основі предиктивних моделей генерують варіанти рішень (наприклад, рекомендовані діапазони цін чи таргетовані сегменти), залишаючи підприємцю право прийняття рішення.

3. *Квазіавтономний рівень (L3)* – автоматичне виконання оперативних функцій (динамічний прайсинг, авторозподіл лідів, закупівля реклами) у межах заданих людиною лімітів.

4. *Повний детермінований алгоритмічний контроль (L4)* – перехід контролю над формуванням ціни, розподілом замовлень, рейтингуванням та доступом до споживача до закритого програмного коду платформи без можливості коригування з боку суб'єкта господарювання.

На основі зіставлення параметрів автономності та технологічної зрілості нами розроблено Матрицю стратегічного позиціонування малого підприємства в координатах алгоритмічної залежності (табл. 1).

Для кількісної формалізації та аналітичної оцінки залежності малого підприємства від цифрової екосистеми нами запропоновано методичний підхід до оцінки інтегрального індексу алгоритмічної асиметрії (I_{AA}), що розраховується за формулою:

$$I_{AA} = w_1 \cdot K_{dep} + w_2 \cdot (1 - K_{trans}) + w_3 \cdot K_{dyn} + w_4 \cdot (1 - K_{aut})$$

де:

K_{dep} – коефіцієнт концентрації каналів збуту (частка виручки, генерована через домінуючу цифрову платформу, $0 \le K_{dep} \le 1$);

K_{trans} – коефіцієнт інформаційної прозорості (частка доступних підприємцю первинних даних про клієнтську поведінку до загального масиву платформних метрик, $0 \le K_{trans} \le 1$);

K_{dyn} – коефіцієнт волатильності алгоритмічних правил (частота оновлення критеріїв ранжування та комісійних ставок платформи протягом року);

Таблиця 1

Матриця стратегічної адаптації та оцінки ризиків малого підприємства в алгоритмічному середовищі

Тип стратегічної позиції підприємства	Рівень проникнення алгоритмів платформи	Рівень алгоритмічної асиметрії для бізнесу	Ступінь операційної вразливості	Авторська модель управлінської реакції
Автономно-дискретний (L1)	Низький (власні канали збуту, прямі клієнти)	Мінімальний ($I_{AA} \to 0$)	Низька (залежність від власних ресурсів)	Точкова автоматизація обліку, оцифрування внутрішніх комунікацій
Гібридно-адаптивний (L2–L3)	Середній (робота через 2–3 незалежні платформи)	Помірний	Середня (можливість перерозподілу потоків)	Стратегія алгоритмічного арбітражу, формування власної бази клієнтів (D2C)
Екзогенно-підпорядкований (L4)	Критичний (моноплатформна присутність, >80% виручки)	Критичний ($I_{AA} \to 1$)	Висока (ризик миттєвого банкрутства при делістингу)	Вимушена комплаєнс-адаптація, стратегія мінімізації трансакційних штрафів

Джерело: сформовано автором

$K_{ащ}$ – коефіцієнт цінової та асортиментної автономії (ступінь свободи суб'єкта у самостійному встановленні цін без штрафних санкцій у видачі);

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти значущості факторів, що визначаються експертним шляхом ($\sum w_i = 1$).

Значення індексу $I_{AA} \geq 0{,}7$ сигналізує про перехід підприємства в стан критичної алгоритмічної залежності, за якого суб'єкт втрачає ознаки класичного підприємця (самостійність прийняття рішень, володіння клієнтською базою, пряме ціноутворення) і фактично трансформується у квазі-найманого виконавця платформи.

Обґрунтування критичного порогового рівня Інтегрального індексу базується на положеннях теорії ринкової концентрації [19] та адаптації вербально-числової шкали функції бажаності й градації ризиків Е. Гаррінгтона [20]. Встановлено, що досягнення даного значення свідчить про кумулятивне переважання факторів зовнішнього алгоритмічного тиску (концентрація виручки в одній екосистемі >75–80%, рівень інформаційної закритості даних платформи >70% та втрата цінового суверенітету), за якого мале підприємство перетинає точку критичної вразливості та перетворюється на залежний квазі-найманий елемент платформної інфраструктури без можливості автономної диверсифікації операційних ризиків.

У результаті проведеного аналізу можна виокремити три деструктивні ефекти алгоритмічної асиметрії, специфічні для вітчизняного сектору малого підприємництва:

Першим із них є ефект «алгоритмічної рентної пастки», який полягає у початковому залученні суб'єктів малого підприємництва на платформу шляхом забезпечення відносно високого рівня органічного трафіку з подальшим поступовим зниженням органічної видимості пропозицій. Така модель стимулює підприємців до постійного використання платних інструментів рекламного просування за принципом Pay-to-Play, що трансформує органічний доступ до аудиторії на ресурс, залежність від якого супроводжується зростанням маркетингових витрат.

Іншим проявом є ефект «примусового демпінгу», за якого алгоритми динамічного ціноутворення та ранжування товарних пропозицій можуть орієнтуватися передусім на максимізацію валового обороту платформи та її комісійних доходів. За таких умов продавці отримують стимули до систематичного зниження цін для збереження конкурентної позиції у внутрішньоплатформному середовищі, що потенційно може призводити до скорочення маржинального доходу та зниження граничної рентабельності підприємницької діяльності.

Водночас ефект «асиметричної санкційності» характеризує ситуацію, за якої автоматизовані механізми модерації та контролю, зокрема антифрод-алгоритми, можуть застосовувати блокування облікових записів, зниження рейтингових позицій або тимчасове обмеження доступу до коштів на основі автоматизованої оцінки ризиків.

Спираючись на отримані аналітичні результати, автором обґрунтовано комплекс стратегічних інструментів адаптації малого бізнесу до функціонування в алгоритмічному середовищі. Одним із ключових напрямів є стратегія мультихоумінгу (Multi-homing strategy), що передбачає диверсифікацію присутності підприємства щонайменше на трьох незалежних цифрових платформах. Такий підхід дає змогу знизити залежність від окремої платформи та мінімізувати ризики, пов'язані з блокуванням облікового запису, зміною алгоритмів ранжування або трансформацією умов доступу до платформи.

Важливим інструментом адаптації є також розвиток D2C-каналів (Direct-to-Consumer), який передбачає поступове перенаправлення частини клієнтського трафіку з платформ до власних цифрових каналів підприємства, зокрема CRM-систем, месенджерів та автономних вебресурсів. Це сприяє формуванню власної клієнтської бази, зменшенню залежності від посередницької інфраструктури платформ і накопиченню репутаційного та клієнтського капіталу, контроль над яким залишається безпосередньо у підприємства.

Додатковим інструментом виступає алгоритмічний контрінжиніринг, сутність якого полягає в систематичному моніторингу взаємозв'язків між характеристиками цифрового контенту товарних пропозицій, швидкістю виконання замовлень, логістичними параметрами та показниками конверсії. Отримані результати такого моніторингу можуть використовуватися для оперативної адаптації бізнес-процесів до актуальних механізмів алгоритмічного ранжування, що дає змогу підвищувати ефективність платформної присутності без пропорційного збільшення витрат на платне просування.

Запропонований авторський підхід також дозволяє малому бізнесу перейти від реактивного підпорядкування правилам цифрових платформ до проактивного управління ризиками алгоритмічної асиметрії, забезпечуючи збереження стратегічної автономності в умовах зростаючої цифровізації економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання щодо формування механізмів алгоритмічного управління діяльністю малих підприємств в умовах гіг-економіки. Отримані результати дають підстави сформулювати такі висновки.

Доведено, що алгоритмічне управління у секторі малого підприємництва вийшло за межі технічної оптимізації бізнес-процесів і перетворилося на екзогенний інституційний механізм перерозподілу ринкової влади. Малий бізнес змушений делегувати цифровим платформам ключові управлінські функції, зокрема ціноутворення, розподіл клієнтських потоків, маркетингове позиціонування та контроль якості, що істотно трансформує традиційне розуміння підприємницької автономії.

Розроблено концептуальну модель багаторівневої алгоритмічної декомпозиції управлінських функцій, яка охоплює чотири рівні алгоритмізації малого бізнесу – від інформаційно-дескриптивного (L1) до повного детермінованого алгоритмічного контролю (L4). Встановлено, що досягнення рівнів L3–L4 супроводжується десуверенізацією управлінських рішень та посиленням залежності малого підприємства від платформної екосистеми, наближаючи окремі форми такої діяльності до моделі квазінайманої праці.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання залежності малого бізнесу від платформного середовища на основі авторського Інтегрального індексу

алгоритмічної асиметрії, що агрегує показники концентрації каналів збуту, інформаційної прозорості, волатильності алгоритмічних правил та цінової автономії. Визначено критичне значення індексу, яке сигналізує про істотну втрату контролю підприємця над базовими бізнес-процесами та підвищення ризику дестабілізації діяльності через непрозорі алгоритмічні рішення платформи.

Ідентифіковано та формалізовано основні деструктивні прояви алгоритмічної асиметрії у малому підприємництві: ефект «алгоритмічної рентної пастки», пов'язаний із переходом до платного трафіку; ефект «примусового демпінгу», що передбачає зниження цін на користь обороту платформи за рахунок маржинальності продавця; та ефект «асиметричної санкційності», який проявляється в автоматизованому блокуванні або песимізації акаунтів за відсутності дієвих процедур апеляції.

Обґрунтовано систему стратегічної адаптації малого підприємництва, спрямовану на збереження його суб'єктності в умовах алгоритмізації. Вона передбачає мультихоумінг як диверсифікацію присутності на незалежних платформах, розвиток прямих D2C-каналів для формування власного клієнтського та репутаційного капіталу, а також застосування алгоритмічного контрінжинірингу для адаптації бізнес-процесів до змін алгоритмів ранжування.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією Інтегрального індексу алгоритмічної асиметрії на вибірці українських малих підприємств у сферах електронної комерції та гіг-послуг, а також із розробленням організаційно-економічних механізмів державного регулювання та саморегулювання для захисту прав малих підприємців від потенційних проявів алгоритмічної дискримінації на цифрових платформах.

Бібліографічний список:

1. Aleksieienko I., Baranova V., Trokhymets O., Bukreieva D., Viunyk O. Substantiating the use of automated platforms for cash flow management at small and medium-sized businesses. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 1, No. 13 (133). P. 2–11. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.340562
2. Petko S., Vdovichen A., Vdovichena O., Koroliuk Y., Losheniuk I. AI as a driver of digital platform development in the Ukrainian economy: focus on small and medium-sized. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2026. Vol. 14, No. 1. P. 201–212. DOI: https://doi.org/10.21533/pen.v14.i1.1544
3. Рачинська Г. Використання цифрових інструментів бізнес-моделювання у плануванні розвитку малих підприємств. *Економіка та суспільство.* 2025. № 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-91
4. Павлюк Д., Зачосова Н. Інтегроване системне управління малими та середніми підприємствами як етап їх стратегічного розвитку: концептуальна модель на основі психометрії та цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-151
5. Шандова Н., Кошовий Т. Напрями адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 11 (27). P. 10–19. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2024/327525
6. Ковтонюк І. Методологія розробки діджитал-стратегії для малого та середнього бізнесу: адаптація теорії до практики. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-62
7. Shevchuk A. Assessment of the multiplicative effect of implementing artificial intelligence tools in business process management. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol. 4, No. 3. P. 1–12. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.10
8. Мискін Ю. І., Краєвський В. М., Скорик В. І. Діджиталізація обліку на малих підприємствах. *Український економічний часопис*. 2026. № 12. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-15
9. Antoniuk D. Operational management and strategic scenarios of implementing artificial intelligence in entrepreneurship infrastructure organizations. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. № 2 (32). С. 62–71. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-04
10. Shapovalova I. Substitution of strategies of economic management of an enterprise in the conditions of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.* 2025. Vol. 10, No. 2. P. 45–54. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-51
11. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and Labour Relations: Theory and Practice.* 2020. No. 1. P. 33–54. DOI: https://doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.06
12. Ozorovych A., Matsola M. Digital transformation management of SMEs in Ukraine under martial law. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2026. No. 1 (35). P. 10–22. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-10
13. Stark D., Pais I. Algorithmic management in the platform economy. *Sociologica.* 2020. Vol. 14, No. 3. P. 47–72. DOI: https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/12221
14. Stark D., Pais I. Algorithmic management in the platform economy. *Journal of Economic Sociology*. 2021. Vol. 22, No. 3. P. 71–103. DOI: https://doi.org/10.17323/1726-3247-2021-3-71-103
15. Benlian A., Wiener M., Cram W. A., Krasnova H., Maedche A., Möhlmann M., Recker J., Remus U. Algorithmic management: Bright and dark sides, practical implications, and research opportunities. *Business & Information Systems Engineering.* 2022. Vol. 64. P. 825–839. DOI: https://doi.org/10.1007/s12599-022-00764-w
16. Rilinger G. Algorithmic management and the social order of digital markets. *Theory and Society.* 2024. Vol. 53. P. 765–794. DOI: https://doi.org/10.1007/s11186-024-09555-6
17. Azevedo É. S. F., Souza D. F., Mendonça J. R. C. Algorithmic management on digital labour platforms: A systematic literature review. *Contextus – Contemporary Economics and Management Journal*. 2023. Vol. 21. DOI: https://doi.org/10.19094/contextus.2023.83099
18. Simić I., Stojković L. Algorithmic management in the platform economy. *Proceedings of the International Conference on Applied Internet and Information Technologies*. 2024. P. 127–131.
19. Harrington E. C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control.* 1965. Vol. 21, No. 10. P. 494–498.
20. Tirole J. The Theory of Industrial Organization. Cambridge : MIT Press, 1988. 496 p.

References:

1. Aleksieienko, I., Baranova, V., Trokhymets, O., Bukreieva, D., & Viunyk, O. (2025). Substantiating the use of automated platforms for cash flow management at small and medium-sized businesses. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13 (133)), 2–11. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.340562

2. Petko, S., Vdovichen, A., Vdovichena, O., Koroliuk, Y., & Losheniuk, I. (2026). AI as a driver of digital platform development in the Ukrainian economy: focus on small and medium-sized. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 14 (1), 201–212. DOI: https://doi.org/10.21533/pen.v14.i1.1544

3. Rachynska, H. (2025). Vykorystannia tsyfrovykh instrumentiv biznes-modeliuvannia u planuvanni rozvytku malykh pidpryiemstv [Use of digital business modeling tools in planning the development of small enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-91 [in Ukrainian].

4. Pavliuk, D., & Zachosova, N. (2025). Intehrovane systemne upravlinnia malymy ta serednimy pidpryiemstvamy yak etap yikh stratehichnoho rozvytku: kontseptualna model na osnovi psykhometrii ta tsyfrovizatsii [Integrated system management of small and medium-sized enterprises as a stage of their strategic development: a conceptual model based on psychometrics and digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-151 [in Ukrainian].

5. Shandova, N., & Koshovyi, T. (2024). Napriamy adaptatsii biznes-modelei malykh ta serednikh pidpryiemstv [Directions for adapting business models of small and medium-sized enterprises]. *Review of Transport Economics and Management*, 11 (27), 10–19. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2024/327525 [in Ukrainian].

6. Kovtoniuk, I. (2025). Metodolohiia rozrobky didzhytal-stratehii dlia maloho ta serednoho biznesu: adaptatsiia teorii do praktyky [Methodology for developing a digital strategy for small and medium-sized businesses: adapting theory to practice]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-62 [in Ukrainian].

7. Shevchuk, A. (2025). Assessment of the multiplicative effect of implementing artificial intelligence tools in business process management. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 4 (3), 1–12. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.10

8. Myskin, Yu. I., Kraievskyi, V. M., & Skoryk, V. I. (2026). Didzhytalizatsiia obliku na malykh pidpryiemstvakh [Digitalization of accounting at small enterprises]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 12. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-15 [in Ukrainian].

9. Antoniuk, D. (2025). Operational management and strategic scenarios of implementing artificial intelligence in entrepreneurship infrastructure organizations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2 (32), 62–71. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-04

10. Shapovalova, I. (2025). Substitution of strategies of economic management of an enterprise in the conditions of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10 (2), 45–54. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-51

11. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 1, 33–54. DOI: https://doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.06

12. Ozorovych, A., & Matsola, M. (2026). Digital transformation management of SMEs in Ukraine under martial law. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development,* 1 (35), 10–22. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-10

13. Stark, D., & Pais, I. (2020). Algorithmic management in the platform economy. *Sociologica*, 14 (3), 47–72. DOI: https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/12221

14. Stark, D., & Pais, I. (2021). Algorithmic management in the platform economy. *Journal of Economic Sociology*, 22 (3), 71–103. DOI: https://doi.org/10.17323/1726-3247-2021-3-71-103

15. Benlian, A., Wiener, M., Cram, W. A., Krasnova, H., Maedche, A., Möhlmann, M., Recker, J., & Remus, U. (2022). Algorithmic management: Bright and dark sides, practical implications, and research opportunities. *Business & Information Systems Engineering*, 64, 825–839. DOI: https://doi.org/10.1007/s12599-022-00764-w

16. Rilinger, G. (2024). Algorithmic management and the social order of digital markets. *Theory and Society*, 53, 765–794. DOI: https://doi.org/10.1007/s11186-024-09555-6

17. Azevedo, É. S. F., Souza, D. F., & Mendonça, J. R. C. (2023). Algorithmic management on digital labour platforms: A systematic literature review. *Contextus – Contemporary Economics and Management Journal*, 21. DOI: https://doi.org/10.19094/contextus.2023.83099

18. Simić, I., & Stojković, L. (2024). Algorithmic management in the platform economy. In *Proceedings of the International Conference on Applied Internet and Information Technologies* (pp. 127–131).

19. Harrington, E. C. (1965). The desirability function. Industrial Quality Control, 21(10), 494–498.

20. Tirole, J. (1988). The Theory of Industrial Organization. MIT Press.

Дата надходження статті: 14.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.092026

УДК 657.1:338.43
JEL M41, G32, Q14
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-13

Кладієв В.М.
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-9333-8691
Volodymyr Kladiiev
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПОЗИКОВИЙ І ТИМЧАСОВО ЗАЛУЧЕНИЙ СУСПІЛЬНИЙ КАПІТАЛ НА ПАСИВНИХ РАХУНКАХ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ORGANIZATION AND METHODOLOGY FOR FORMING INFORMATION ON BORROWED AND TEMPORARILY ATTRACTED SOCIAL CAPITAL IN THE PASSIVE ACCOUNTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. *У статті досліджено організаційні та методичні засади формування інформації про позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал на пасивних рахунках бухгалтерського обліку аграрних підприємств. Обґрунтовано необхідність розвитку традиційного підходу до обліку пасивів, орієнтованого переважно на їх економічний зміст і строки погашення, шляхом урахування інституційного походження залучених ресурсів та інформаційних потреб користувачів. Запропоновано розмежовувати пасиви аграрних підприємств на позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал, що розширює інформаційні можливості системи бухгалтерського обліку та пасивних рахунків. Обґрунтовано розмежування пасивів аграрних підприємств на позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал. Розвинуто інституційно-інформаційний підхід до організації та методики бухгалтерського обліку, який передбачає систематизацію інформації на пасивних рахунках не лише за економічним змістом і строками виконання зобов'язань, а й за інституційним походженням ресурсів та інформаційним призначенням сформованих даних. Цільове фінансування, забезпечення та відповідні поточні й довгострокові зобов'язання визначено складовими тимчасово залученого суспільного капіталу, а кредити, позики та інші боргові зобов'язання - позикового капіталу. Запропоновано методологічно-організаційний базис інституційно-інформаційної архітектури формування бухгалтерської інформації, центральною складовою якого є багаторівнева аналітична побудова пасивних рахунків 47, 48, класів 5 і 6 із деталізацією за інститутами, контрагентами, договорами, програмами, проєктами та напрямами використання ресурсів. Визначено послідовність формування інформації за етапами ідентифікації, визнання, оцінки, відображення на рахунках, аналітичної деталізації, узагальнення у звітності та використання сформованих даних на мікро-, мезо- і макрорівнях управління.*

Ключові слова: *пасивні рахунки бухгалтерського обліку; позиковий капітал; тимчасово залучений суспільний капітал; бухгалтерський облік; зобов'язання; цільове фінансування; забезпечення; аграрні підприємства; інституційно-інформаційний підхід; аналітичний облік; облікова інформація.*

Abstract. Introduction. *This article examines the organizational and methodological foundations for forming information on borrowed and temporarily attracted social capital in the passive accounts of agricultural enterprises. The need to advance the traditional approach to accounting for liabilities, which is primarily focused on their economic substance and maturity, is substantiated by taking into account the institutional origin of attracted resources and the information needs of users. It is proposed to distinguish the liabilities of agricultural enterprises into borrowed capital and temporarily attracted social capital, thereby expanding the information capabilities of the accounting system and passive accounts.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to provide theoretical substantiation and further develop the organizational and methodological foundations for forming information on borrowed and temporarily attracted social capital in the passive accounts of agricultural enterprises based on an institutional and information approach. Materials and* ***Methods.*** *The methodological framework of the study is based on the provisions of accounting theory, capital theory, institutional economics, and the systems approach to the formation of accounting information. Dialectical and systems methods were applied to reveal the economic and institutional nature of borrowed and temporarily attracted social capital.* ***Methods*** *of scientific abstraction, analysis, synthesis, comparison, and generalization were used to systematize scientific and regulatory approaches to accounting for targeted financing, provisions, current liabilities, and non-current liabilities. The structural and functional approach was employed to identify relationships between institutions, accounting objects, passive accounts, and users' information needs.* ***Results.*** *The distinction between borrowed capital and temporarily attracted social capital within the liabilities of agricultural enterprises is substantiated. Temporarily attracted social capital is proposed to be interpreted as a set of resources and obligations arising from an enterprise's interaction with the state, employees, owners of land plots (shares), territorial communities, international organizations, donors, and other social institutions, which temporarily remain in the enterprise's economic circulation in accordance with legislative, contractual, and other institutional conditions. The institutional and information approach to the organization and methodology of accounting has been further developed. Under this approach, information in passive accounts is systematized not only according to the economic substance and maturity of liabilities, but also according to the institutional origin of resources and the information purpose of the data generated. Targeted financing, provisions, and the corresponding current and non-current liabilities are identified as components of temporarily attracted social capital, while bank credits, loans, and other debt obligations constitute borrowed capital. A methodological and organizational framework for the institutional and information architecture of accounting*

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

information formation is proposed, with a multilevel analytical structure of passive accounts 47 and 48 and Classes 5 and 6 as its central component. This structure provides for the detailed classification of information by institutions, counterparties, contracts, programs, projects, and areas of resource utilization. The sequence of information formation is defined through the stages of identification, recognition, measurement, recording in accounts, analytical detailing, aggregation in reporting, and the use of generated data at the micro-, meso-, and macro-levels of management. ***Prospects.*** *Further research should focus on advancing the accounting methodology for individual components of borrowed and temporarily attracted social capital, improving the working chart of accounts, developing a system of subaccounts and analytical accounts, and enhancing primary documentation and analytical accounting registers. Further development is also required for the methodology of transforming information accumulated in passive accounts into indicators of financial, tax, management, and integrated reporting, as well as for the digitalization and aggregation of accounting data for their use at different levels of management.*

Keywords: *passive accounts; borrowed capital; temporarily attracted social capital; accounting; liabilities; targeted financing; provisions; agricultural enterprises; institutional and information approach; analytical accounting; accounting information.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрних підприємств супроводжується ускладненням джерел формування капіталу та розширенням кола інституцій, з якими вони вступають у фінансово-економічні відносини. Поряд із кредитами і позиками підприємства використовують державну та міжнародну підтримку, гранти, цільове фінансування, а також формують зобов'язання перед працівниками, власниками земельних ділянок (паїв), державою, територіальними громадами та іншими суб'єктами. Такі ресурси і зобов'язання відрізняються економічною природою, умовами виникнення та напрямами використання, що потребує відповідного інформаційного відображення в бухгалтерському обліку.

Чинна система обліку класифікує зобов'язання переважно за строками погашення, видами розрахунків та окремими об'єктами. Унаслідок цього інформація, акумульована на рахунках 47 «Забезпечення майбутніх витрат і платежів», 48 «Цільове фінансування і цільові надходження», рахунках класів 5 «Довгострокові зобов'язання» і 6 «Поточні зобов'язання», не формує цілісного інформаційного масиву за економічною природою капіталу та інституційним походженням зобов'язань.

Для аграрних підприємств ця проблема набуває особливого значення через використання земельних і природних ресурсів, орендні відносини, державну підтримку, соціальні зобов'язання та участь у програмах міжнародного фінансування. Це зумовлює доцільність розмежування позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу: перший формується переважно на умовах повернення, строковості та платності, тоді як другий виникає у процесі взаємодії підприємства з державою, працівниками, власниками земельних ділянок, територіальними громадами, донорами та іншими суспільними інститутами.

Отже, наукова проблема полягає у недостатній відповідності традиційної організації обліку пасивів сучасним інформаційним потребам щодо економічної та інституційної природи джерел залучення ресурсів. Її вирішення потребує розвитку організації та методики бухгалтерського обліку на засадах інституційно-інформаційного підходу, спрямованого на ідентифікацію, систематизацію та аналітичне відображення позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу в системі пасивних рахунків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та відображення зобов'язань у бухгалтерському обліку представлена широким спектром досліджень щодо їх економічної сутності, класифікації, визнання, оцінки, методики обліку та розкриття у звітності. Водночас розвиток економічних відносин в аграрному секторі актуалізує необхідність урахування не лише економічної природи і строків погашення зобов'язань, а й інституційного характеру відносин, у межах яких вони виникають.

Теоретико-методологічне підґрунтя такого розвитку формує підхід М.А. Проданчука, який розглядає бухгалтерський облік як інформаційну підсистему управління аграрним бізнесом та обґрунтовує його роль у формуванні інформації для прийняття управлінських рішень [1]. Проблематику державної фінансової підтримки, грантового та міжнародного фінансування досліджують А. А. Григорук і Л. М. Литвин [2], Л. Михальчук і Є. Бендюг [3], Д. С. Осіпчук [4]. Міжнародний досвід державної фінансової підтримки та її вплив на діяльність суб'єктів господарювання представлено у працях J. Crawford, Z.-Y. A. Cui, D. Kewley [5] та L. Gai, M. C. Arcuri, F. Ielasi [6].

Значний напрям досліджень пов'язаний із забезпеченнями майбутніх витрат і платежів. Їх суспільний та екологічний характер розкривають І. В. Замула та М. О. Козлова [7], методику формування й обліку резервів удосконалюють Н.І. Петренко та О.О. Пархомчук [8], а В.С. Терещенко систематизує умови їх формування, оцінки, документування та відображення на рахунках [9]. Методологічні засади забезпечень як об'єкта бухгалтерського обліку розвиває М. В. Дубініна [10; 11]. Окремі аспекти їх впливу на фінансовий стан, оцінювання та управління ризиками досліджують О. В. Коваленко [12], І. О. Ковальчук [13] та В.М. Дорошенко [14]. Специфіку резервування й обліково-аналітичного забезпечення аграрних підприємств висвітлюють І.О. Падій [15], Н. Овчарова, О. Кравченко та Р. Бобошко [16], а міжнародні аспекти – Л. П. Сидоренко [17], P. Hlaváčková [18] та S. Oliveira [19]. Нормативне регулювання забезпечень визначається НП(С)БО 11 та IAS 37 [20; 21].

Поточні й довгострокові зобов'язання досліджуються як у нормативному [20–22], так і науковому аспектах. Н.П. Михайлишин розкриває їх економічну сутність та класифікацію [23], Т.І. Затока – питання розкриття інформації про забезпечення виконання зобов'язань [24], І. Омецінська – критерії їх визнання та оцінки [25]. Екологічний і суспільний зміст окремих зобов'язань розвивають І. В. Замула та М. О. Козлова [7], методичні аспекти резервування – Н. І. Петренко та О. О. Пархомчук [8] і В. С. Терещенко [9], а питання гармонізації національного та міжнародного обліку заборгованості – П.М. Хомик та М.А. Кулик [26].

Отже, наявні дослідження охоплюють широкий спектр питань визнання, оцінки, класифікації та облі-

кового відображення зобов'язань, однак переважно розглядають їх як окремі об'єкти бухгалтерського обліку. Недостатньо розробленим залишається їх комплексне представлення за джерелами залучення ресурсів, характером інституційних відносин та інформаційними потребами користувачів. Це визначає необхідність розмежування позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу та розвитку інституційно-інформаційного підходу до організації й методики їх бухгалтерського обліку на пасивних рахунках.

Метою статті є теоретичне обґрунтування економічної та інституційної природи позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу та розроблення методологічно-організаційного базису формування інформації про них у системі пасивних рахунків бухгалтерського обліку аграрних підприємств на засадах інституційно-інформаційного підходу.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить сукупність положень теорії бухгалтерського обліку, інституційної економіки та теорії управління, доповнених авторським інституційно-інформаційним підходом до формування бухгалтерської інформації про позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал. У процесі дослідження застосовано діалектичний метод пізнання для розкриття економічної та інституційної природи зобов'язань аграрних підприємств; системний і структурно-функціональний підходи – для дослідження пасивних рахунків як взаємопов'язаної системи формування інформації про джерела залучення ресурсів; методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення – для систематизації наукових і нормативних підходів до трактування позикового капіталу, цільового фінансування, забезпечень, поточних і довгострокових зобов'язань. Метод класифікації та групування використано для розмежування позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу за їх економічною природою та інституційним призначенням; моделювання і графічний метод – для побудови методологічно-організаційного базису інституційно-інформаційної архітектури формування відповідної інформації у системі пасивних рахунків бухгалтерського обліку аграрних підприємств.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем бухгалтерського обліку зобов'язань, забезпечень, цільового фінансування та державної підтримки, положення національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, а також нормативно-правові акти України, що регламентують порядок визнання, оцінки та відображення відповідних об'єктів у бухгалтерському обліку і звітності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація бухгалтерського обліку пасивів аграрних компаній традиційно ґрунтується на їх економічному змісті та нормативній побудові системи рахунків. Пасивні рахунки формують інформацію про джерела фінансування та зобов'язання підприємства, однак сучасне розширення його взаємодії з банками, державою, працівниками, власниками земельних ділянок (паїв), територіальними громадами, міжнародними організаціями та іншими інституційними суб'єктами потребує поглиблення такого підходу.

Різна економічна природа ресурсів, умови їх залучення та характер відповідальності підприємства зумовлюють необхідність розмежування пасивів не лише за строками погашення і видами зобов'язань, а й за джерелами їх виникнення та характером інституційних відносин. За цією ознакою у складі пасивів доцільно виокремлювати позиковий капітал і тимчасово залучений суспільний капітал.

Під позиковим капіталом пропонується розуміти фінансові ресурси, залучені від банків, фінансових установ та інших кредиторів на договірних засадах, що передбачають повернення, строковість та, як правило, платність. Тимчасово залучений суспільний капітал охоплює ресурси та пов'язані з ними зобов'язання, що виникають у процесі взаємодії підприємства з державою, працівниками, власниками земельних ділянок, територіальними громадами, міжнародними організаціями, донорами та іншими суспільними інститутами і використовуються відповідно до законодавчих, договірних чи інших установлених умов.

Принципова відмінність між цими складовими полягає у характері економічних відносин. Позиковий капітал цілеспрямовано залучається для фінансування діяльності на умовах повернення, тоді як тимчасово залучений суспільний капітал формується внаслідок податкових, трудових, земельно-ресурсних, соціальних, інвестиційних та інших інституційно визначених відносин. Для аграрних компаній це особливо актуально через значну роль орендованих земель, розрахунків із власниками паїв, державної підтримки, грантового фінансування, трудових і податкових зобов'язань. Інформація про них відображається на різних пасивних рахунках, що ускладнює комплексне оцінювання структури залученого капіталу.

У зв'язку з цим запропоновано інституційно-інформаційний підхід, за якого об'єкти обліку систематизуються за економічною природою ресурсів, інституційним суб'єктом виникнення зобов'язань та інформаційними потребами користувачів. Такий підхід не заперечує чинної класифікації зобов'язань, а розширює її аналітичні можливості. Пасивні рахунки при цьому виступають не лише засобом реєстрації зобов'язань, а й інформаційною основою ідентифікації та систематизації різних форм залученого капіталу.

Відповідно, структуру позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу доцільно формувати з урахуванням економічного змісту та інституційної природи зобов'язань, їх взаємозв'язку з пасивними рахунками та інформаційного призначення сформованих даних (табл. 1).

За результатами систематизації, наведеної в табл. 1, встановлено, що позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал мають відмінну економічну та інституційну природу, хоча інформація про них формується в межах єдиної системи пасивних рахунків бухгалтерського обліку. Якщо позиковий капітал характеризує переважно фінансові відносини підприємства з банками, фінансовими установами та іншими кредиторами, то тимчасово залучений суспільний капітал відображає ширший спектр взаємовідносин аграрного підприємства з працівниками, власниками земельних ділянок (паїв), територіальними громадами, державою, міжнародними організаціями та донорами.

У складі тимчасово залученого суспільного капіталу запропоновано виокремлювати соціальну, земельно-ресурсну, податкову та інвестиційну складові, що

Таблиця 1

Концептуальна інституційна структура позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу у системі бухгалтерського обліку аграрних підприємств

Вид капіталу	Інституційне значення	Інститути	Пасивні рахунки бухгалтерського обліку	Основні об'єкти бухгалтерського обліку	Інформаційне призначення
Тимчасово залучений суспільний капітал (Поточні і довгострокові зобов'язання)	**Соціальне**	Працівники, органи соціального страхування	47, 66	Забезпечення виплат відпусток, інших виплат працівникам, розрахунки з оплати праці	Формування інформації щодо виконання соціальних гарантій та соціальної відповідальності підприємства
	Земельно-ресурсне	Власники земельних ділянок (паїв), територіальні громади	47, 68	Забезпечення виплат пайовикам, розрахунки за оренду земельних ділянок, забезпечення рекультивації та відновлення земель	Формування інформації про виконання зобов'язань щодо використання земельних ресурсів і природного капіталу
	Податкове	Держава	47, 54, 64	Поточні та відстрочені податкові зобов'язання, забезпечення податкових платежів	Формування інформації для податкового адміністрування та публічного управління
	Інвестиційне	Держава, міжнародні організації, донори	48	Цільове фінансування, державні гранти, міжнародна технічна допомога, гуманітарна допомога	Контроль цільового використання фінансових ресурсів та оцінка ефективності програм підтримки
Позиковий капітал (Поточні і довгострокові зобов'язання)	**Фінансове**	Банки, фінансові установи, інші кредитори	Клас 5, 6	Довгострокові та короткострокові кредити, позики, інші боргові зобов'язання	Формування інформації щодо структури позикового капіталу, фінансової стійкості, ліквідності та кредитоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором

дозволяє систематизувати відповідні зобов'язання не лише за строками їх погашення, а й за характером інституційних відносин та інформаційним призначенням. Такий підхід розширює аналітичні можливості пасивних рахунків і створює методологічну основу для формування цілісної інформації про склад, джерела виникнення та напрями використання позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу. Водночас розосередження відповідної інформації між різними пасивними рахунками обумовлює необхідність подальшого розвитку їх аналітичної побудови. Тому наступним етапом дослідження має стати обґрунтування організації та методики бухгалтерського обліку окремих складових позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу з визначенням відповідних субрахунків та аналітичних розрізів.

Особливе місце у структурі тимчасово залученого суспільного капіталу аграрних підприємств посідає його інвестиційна складова, формування якої пов'язане із залученням ресурсів держави, міжнародних організацій, донорських установ та інших інституцій для фінансування визначених програм, проєктів і напрямів розвитку. На відміну від традиційного позикового капіталу, такі ресурси, як правило, мають цільове призначення, особливі умови використання та потребують належного інформаційного супроводу щодо їх надходження, використання і результативності.

Розширення програм державної підтримки, грантового фінансування та міжнародної фінансової допомоги актуалізує питання їх належного відображення в системі бухгалтерського обліку. При цьому важливим є не лише відображення факту надходження та використання відповідних ресурсів, а й забезпечення їх ідентифікації за джерелами фінансування, цільовим призначенням, умовами використання та напрямами освоєння. Це створює передумови для підвищення прозорості руху таких ресурсів та формування інформації, необхідної для оцінювання ефективності їх використання.

Проблематика державної фінансової підтримки, міжнародної допомоги, грантового фінансування та їх бухгалтерського відображення представлена у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Аналіз наукових підходів свідчить про поступове зміщення акценту від дослідження механізмів залучення фінансової допомоги до необхідності формування належного обліково-інформаційного забезпечення її використання. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо розкрито можливість розгляду таких ресурсів з позиції їх інституційної природи як складової тимчасово залученого суспільного капіталу. З огляду на це доцільним є узагальнення існуючих наукових підходів та визначення напрямів їх розвитку в межах запропонованої авторської концепції формування інформації про тимчасово залучений суспільний капітал на пасивних рахунках бухгалтерського обліку (табл. 2).

Узагальнення наукових підходів, наведених у табл. 2, засвідчує, що цільове фінансування, державна підтримка, грантові ресурси та міжнародна допомога переважно досліджуються з позицій їх залучення, бух-

Таблиця 2

Наукові підходи до обліково-інформаційного забезпечення цільового фінансування та напрями їх розвитку в концепції тимчасово залученого суспільного капіталу

Автор (джерело)	Науковий підхід	Напрям розвитку авторської концепції
Григорук А.А., Литвин Л.М. [2]	Обґрунтовано значення міжнародної фінансової допомоги для розвитку економіки України.	Цільове фінансування розглядається як складова тимчасово залученого суспільного капіталу.
Михальчук Л., Бендюг Є. [3]	Досліджено механізми залучення грантових ресурсів.	Організація бухгалтерського обліку повинна забезпечувати простежуваність використання цільових коштів.
Осіпчук Д.С. [4]	Висвітлено проблеми бухгалтерського обліку державних грантів.	Інформація про цільове фінансування має інтегруватися у фінансову та податкову звітність.
Crawford J., Cui Z.-Y. A., Kewley D. [5]	Узагальнено міжнародний досвід державної фінансової підтримки.	Державна підтримка повинна формувати окремий інформаційний блок бухгалтерського обліку.
Gai L., Arcuri M. C., Ielasi F. [6]	Визначено вплив державної підтримки на фінансову стійкість підприємств.	Необхідне відображення впливу цільового фінансування на фінансову стійкість підприємства.
Нормативно-правові акти [20–22]	Визначають правові та методичні засади обліку цільового фінансування.	Потребують подальшої гармонізації та розвитку відповідно до інституційно-інформаційного підходу.

Джерело: сформовано автором на основі [2–6; 20–22]

галтерського відображення та впливу на фінансовий стан підприємств. Водночас недостатньо розкритим залишається їх системне представлення в обліку з урахуванням інституційного походження, цільового призначення та умов використання ресурсів.

У цьому дослідженні цільове фінансування розглядається як інвестиційна складова тимчасово залученого суспільного капіталу, що характеризує інституційні відносини аграрного підприємства з державою, міжнародними організаціями, донорами та іншими суб'єктами. Відповідно, організація та методика його обліку мають забезпечувати простежуваність джерел надходження, напрямів і умов використання цільових ресурсів та результатів їх освоєння.

Поряд із цільовим фінансуванням важливою складовою тимчасово залученого суспільного капіталу є забезпечення майбутніх витрат і платежів, специфіка яких пов'язана з невизначеністю суми або строку виконання зобов'язань. Для аграрних підприємств особливого значення набувають забезпечення, пов'язані з виплатами працівникам, використанням і відновленням земельних ресурсів, природоохоронними заходами та іншими майбутніми витратами суспільного значення.

Дослідження І.В. Замули та М.. Козлової підтверджують суспільне й екологічне значення окремих видів таких зобов'язань [7]. Н.І. Петренко та О.О. Пархомчук акцентують увагу на вдосконаленні їх визнання, оцінки та відображення в бухгалтерському обліку [8], а В.С. Терещенко систематизує основні методичні елементи обліку забезпечень [9]. Водночас недостатньо дослідженим залишається їх інформаційне значення у системі інституційних відносин підприємства.

Це зумовлює необхідність систематизації наукових підходів до забезпечень та їх розвитку на засадах інституційно-інформаційного підходу, що передбачає врахування не лише економічного змісту майбутніх витрат, а й характеру інституційних зобов'язань та інформаційних потреб користувачів. Результати такого узагальнення представлено в табл. 3.

Узагальнення наукових підходів, наведених у табл. 3, свідчить, що забезпечення переважно досліджуються як самостійний об'єкт бухгалтерського обліку з акцентом на умовах їх визнання, оцінці, порядку формування та впливі на фінансові результати підприємства. Водночас їх інформаційне значення не обмежується відображенням майбутніх витрат і платежів, оскільки окремі види забезпечень характеризують зобов'язання підприємства перед працівниками, власниками земельних ресурсів, територіальними громадами, державою та суспільством.

З позицій запропонованого інституційно-інформаційного підходу забезпечення доцільно розглядати як один із облікових механізмів формування інформації про тимчасово залучений суспільний капітал. Такий підхід передбачає їх систематизацію не лише за видами майбутніх витрат, а й за інституційною природою відповідних зобов'язань, суб'єктами, перед якими вони виникають, та інформаційним призначенням сформованих даних. Це створює підґрунтя для розвитку аналітичного обліку соціальних, земельно-ресурсних, екологічних та інших забезпечень суспільного характеру.

Разом із тим забезпечення становлять лише окрему складову системи зобов'язань аграрного підприємства. Значна частина інформації про позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал формується на рахунках поточних і довгострокових зобов'язань, які відображають взаємовідносини підприємства з банками, кредиторами, державою, працівниками, власниками земельних ділянок та іншими інституційними суб'єктами. Тому для обґрунтування цілісної організації їх бухгалтерського обліку необхідно розширити предмет дослідження та встановити, наскільки існуючі нормативні й наукові підходи до класифікації та відображення зобов'язань відповідають запропонованій концепції їх інституційної структуризації.

З цією метою систематизовано нормативні положення та наукові підходи до трактування поточних і довгострокових зобов'язань і визначено напрями їх розвитку в межах авторської концепції позикового та тимчасово залученого суспільного капіталу (табл. 4).

Дані табл. 4 свідчать, що в нормативному регулюванні та науковій літературі поточні й довгострокові зобов'язання переважно розглядаються за критеріями строковості, умов виникнення і погашення, оцінки та порядку відображення у бухгалтерському обліку і звітності. Водночас такий підхід не повною мірою враховує інституційне походження зобов'язань та інформаційне

Таблиця 3

Узагальнення наукових підходів до трактування забезпечень як об'єктів бухгалтерського обліку та напрями розвитку їх інформаційного забезпечення

Автор	Основний науковий підхід	Напрям розвитку авторської концепції
Дубініна М.В. [10; 11]	Забезпечення як самостійний об'єкт бухгалтерського обліку	Розширення методології шляхом урахування інституційних інформаційних потреб користувачів
Коваленко О.В. [12]	Вплив забезпечень на фінансовий результат і фінансову стійкість	Інтеграція інформації про забезпечення у фінансову, інтегровану та податкову звітність
Ковальчук І.О. [13]	Методичні підходи до оцінки резервів	Розвиток організаційних аспектів формування інформації
Дорошенко В.М. [14]	Забезпечення як інструмент управління ризиками	Розширення інформаційної функції забезпечень у системі управління
Падій І.О. [15]	Формування резервів у сільськогосподарських підприємствах	Інтеграція бухгалтерського обліку із системою звітності
Овчарова Н., Кравченко О., Бобошко Р. [16]	Обліково-аналітичне забезпечення аграрних підприємств	Розгляд забезпечень як самостійного інституційного об'єкта бухгалтерського обліку
Сидоренко Л.П. [17]	Формування резервів відповідно до МСФЗ	Поширення методики на всі види забезпечень
Hlaváčková P. [18]	Управління ризиками біологічних активів	Інтеграція біологічних ризиків у систему бухгалтерського обліку забезпечень
Oliveira S. [19]	Ризик-орієнтоване резервування	Адаптація міжнародних підходів до національної системи бухгалтерського обліку
НП(С)БО [20], Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» [21].	Нормативне регулювання бухгалтерського обліку забезпечень	Розширення нормативного підходу шляхом формування інституційно-інформаційної концепції

Джерело: сформовано автором на основі [10–21]

Таблиця 4

Узагальнення наукових і нормативних підходів до трактування поточних і довгострокових зобов'язань у бухгалтерському обліку

Автор (джерело)	Основний науковий підхід	Напрям розвитку авторської концепції
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [22]	Визначає загальні принципи визнання та відображення зобов'язань як складової фінансової звітності.	Доцільно доповнити нормативний підхід урахуванням інституційного призначення бухгалтерської інформації.
НП(С)БО 11 «Зобов'язання» [20]	Класифікує зобов'язання на поточні, довгострокові, забезпечення та непередбачені зобов'язання;	Доцільно розширити класифікацію шляхом виділення інституційних груп користувачів інформації.
МСБО 37 [21]	Розглядає юридичні та конструктивні зобов'язання, визначає порядок їх оцінки та розкриття інформації.	Інституційно-інформаційний підхід дозволяє врахувати не лише юридичні, а й суспільні та економічні аспекти виникнення зобов'язань.
Михайлишин Н.П. [23]	Досліджує економічну сутність зобов'язань, умови їх виникнення та класифікацію за строками погашення.	Класифікацію доцільно доповнити інституційними ознаками та інформаційним призначенням зобов'язань.
Затока Т.І. [24]	Обґрунтовує необхідність розкриття інформації про способи забезпечення виконання зобов'язань у фінансовій звітності.	Доцільно розширити інформаційне наповнення бухгалтерського обліку відповідно до потреб різних інститутів.
Омецінська І. [25]	Розглядає критерії визнання зобов'язань та забезпечень, акцентуючи увагу на існуванні теперішнього обов'язку підприємства.	Доцільно використовувати критерії визнання як основу побудови інституційної моделі бухгалтерського обліку.
Замула І.В., Козлова М.О. [7]	Показують екологічний і суспільний характер окремих видів забезпечень та резервів.	Розширити сферу застосування забезпечень як складової тимчасово залученого суспільного капіталу.
Петренко Н.І., Пархомчук О.О. [8]	Запропоновано удосконалення методики бухгалтерського обліку резервів майбутніх витрат і платежів.	Інтегрувати організацію аналітичного обліку із системою інституційних інформаційних запитів.
Хомик П.М., Кулик М.А. [26]	Проведено порівняльний аналіз обліку заборгованості за П(С)БО та МСФЗ.	Гармонізувати національні й міжнародні підходи через інституційно-інформаційну модель бухгалтерського обліку.
Терещенко В.С. [9]	Систематизовано методику бухгалтерського обліку забезпечень майбутніх витрат і платежів.	Поширити методичні підходи на всі складові позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу.

Джерело: сформовано автором на основі [7–9; 20–26]

призначення сформованих даних. Тому традиційну класифікацію доцільно доповнити інституційною ознакою, що дозволяє розмежувати зобов'язання, які формують позиковий капітал, та зобов'язання перед державою, працівниками, власниками земельних ділянок, територіальними громадами, донорами й іншими суспільними інститутами, які в межах авторської концепції віднесено до тимчасово залученого суспільного капіталу.

Практична реалізація такого підходу потребує відповідної організації та методики бухгалтерського обліку. Вихідним орієнтиром при цьому виступає інституційний інформаційний запит, відповідно до якого інформація має систематизуватися не лише за видом, сумою і строком виконання зобов'язання, а й за суб'єктом його виникнення, джерелом залучення та напрямом використання ресурсів. Це зумовлює необхідність розвитку аналітичної побудови рахунків 47 «Забезпечення майбутніх витрат і платежів», 48 «Цільове фінансування і цільові надходження», а також рахунків класів 5 «Довгострокові зобов'язання» і 6 «Поточні зобов'язання».

Центральним елементом авторського підходу є багаторівнева аналітична архітектура пасивних рахунків, що передбачає деталізацію інформації за інститутами, контрагентами, договорами, програмами, проєктами та напрямами використання ресурсів. Така побудова забезпечує формування єдиного масиву бухгалтерських даних, придатного для трансформації у показники фінансової, податкової, управлінської та інтегрованої звітності й подальшого використання на мікро-, мезо- та макрорівнях управління.

Отже, результати дослідження дають підстави сформувати методологічно-організаційний базис інституційно-інформаційної архітектури формування інформації про позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал, у якому інституційний інформаційний запит визначає організацію та методику бухгалтерського обліку, їх реалізація здійснюється через багаторівневу аналітичну побудову пасивних рахунків, а сформована інформація трансформується у відповідні види звітності та використовується на різних рівнях управління (рис. 1).

Запропонований на рис. 1 методологічно-організаційний базис інституційно-інформаційної архітектури відображає послідовність формування бухгалтерської інформації про позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал – від виникнення інформаційного запиту до її узагальнення у звітності та використання на різних рівнях управління. Його особливістю є орієнтація організації та методики бухгалтерського обліку не лише на економічну природу об'єктів, а й на інституційне походження ресурсів та інформаційні потреби користувачів.

Центральною складовою запропонованої архітектури є багаторівнева аналітична побудова пасивних рахунків, що передбачає деталізацію інформації за інститутами, контрагентами, договорами, програмами,



Рис. 1. Методологічно-організаційний базис інституційно-інформаційної архітектури формування інформації про позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал у системі пасивних рахунків бухгалтерського обліку аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором

проєктами та напрямами використання ресурсів. Методична реалізація підходу охоплює послідовність процедур: ідентифікація економічної природи операції, визначення інституційного суб'єкта, визнання, оцінка, вибір відповідного рахунку, формування аналітичних розрізів, відображення операції та узагальнення інформації у регістрах і звітності. Це забезпечує простежуваність інформаційного потоку та формування єдиного масиву бухгалтерських даних.

Управлінська цінність сформованої інформації полягає у можливості її використання на мікро-, мезо- та макрорівнях - для управління зобов'язаннями й фінансовою стійкістю підприємства, оцінювання процесів фінансування та ресурсного забезпечення аграрного сектору, а також формування агрегованої інформації про взаємодію аграрного бізнесу з державою та іншими суспільними інститутами. Таким чином, запропонований базис забезпечує перехід від традиційного відображення зобов'язань до інституційно орієнтованої системи формування бухгалтерської інформації про позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал та створює підґрунтя для подальшого розвитку робочого плану рахунків, аналітичного обліку, документування й інформаційних потоків аграрних підприємств.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило необхідність розвитку традиційних підходів до організації бухгалтерського обліку пасивів аграрних підприємств у напрямі посилення їх інформаційного та інституційного змісту. Існуюча класифікація зобов'язань за строками погашення та видами розрахунків забезпечує їх облікове відображення, однак не повною мірою розкриває економічну природу джерел залучення ресурсів, характер взаємодії підприємства з відповідними інститутами та інформаційне призначення сформованих даних.

Обґрунтовано доцільність розмежування пасивів аграрних підприємств на позиковий і тимчасово залучений суспільний капітал. Позиковий капітал характеризує ресурси, залучені на договірних засадах на умовах повернення, строковості та, як правило, платності. Тимчасово залучений суспільний капітал запропоновано розглядати як сукупність ресурсів і зобов'язань, що виникають у процесі взаємодії підприємства з державою, працівниками, власниками земельних ділянок (паїв), територіальними громадами, міжнародними організаціями, донорами та іншими суспільними інститутами і тимчасово перебувають у господарському обороті підприємства відповідно до законодавчих, договірних або інших інституційних умов.

Розвинуто інституційно-інформаційний підхід до організації бухгалтерського обліку, відповідно до якого систематизація інформації на пасивних рахунках здійснюється не лише за економічним змістом і строками виконання зобов'язань, а й за інституційним походженням ресурсів та інформаційними потребами користувачів. На цій основі цільове фінансування, забезпечення, окремі поточні та довгострокові зобов'язання розглядаються як складові тимчасово залученого суспільного капіталу, тоді як кредити, позики та інші боргові інструменти формують позиковий капітал.

Запропоновано методологічно-організаційний базис інституційно-інформаційної архітектури формування бухгалтерської інформації, центральною складовою якого є багаторівнева аналітична побудова пасивних рахунків 47, 48, класів 5 і 6. Їх деталізація за інститутами, контрагентами, договорами, програмами, проєктами та напрямами використання ресурсів забезпечує простежуваність інформації від моменту виникнення зобов'язання до її узагальнення у звітності та створює передумови для формування єдиного інформаційного масиву бухгалтерських даних.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у розширенні можливостей використання інформації пасивних рахунків на мікро-, мезо- та макрорівнях управління: для управління зобов'язаннями, фінансовою стійкістю та ризиками аграрного підприємства; оцінювання ресурсного, кредитного, інвестиційного й соціального забезпечення аграрного сектору в галузевому та територіальному розрізах; формування агрегованої інформації про взаємодію аграрного бізнесу з державою, фінансовими установами та іншими суспільними інститутами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням конкретного методичного інструментарію реалізації запропонованої архітектури: удосконаленням робочого плану рахунків, формуванням системи субрахунків та аналітичних рахунків для окремих складових позикового і тимчасово залученого суспільного капіталу, розвитком первинного документування та регістрів аналітичного обліку, а також визначенням порядку трансформації сформованої інформації у показники фінансової, податкової, управлінської та інтегрованої звітності. Подальшого дослідження потребує також цифровізація запропонованої системи та формування механізмів агрегування бухгалтерських даних для їх багаторівневого використання в управлінні.

Бібліографічний список:

1. Проданчук М. А. Облік у системі управління аграрним бізнесом підприємств : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2014. 526 с.

2. Григорук А. А., Литвин Л. М. Розвиток економіки України в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи.* 2023. № 4 (34). С. 215–222. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-215-222

3. Михальчук Л., Бендюг Є. Методи залучення фінансових ресурсів для розвитку соціального підприємництва. *Економіка та суспільство.* 2021. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-56

4. Осіпчук Д. С. Особливості та проблеми національної та міжнародної практики відображення операцій з державними грантами в обліку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 9. С. 104–111. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.9.23

5. Crawford J., Cui Z.-Y. A., Kewley D. Government finance, loans, and guarantees for small and medium enterprises (SMEs) (2000–2021): A systematic review. *Journal of Small Business Management.* 2023. P. 2607–2637. DOI: https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2179334

6. Gai L., Arcuri M. C., Ielasi F. How does government-backed finance affect SMEs' crisis predictors? *Small Business Economics.* 2023. Vol. 61, № 3. P. 1205–1229. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-023-00733-x

7. Замула І. В., Козлова М. О. Резерви майбутніх витрат на охорону навколишнього середовища: бухгалтерська інтерпретація. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 3 (57). С. 51–55. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2011-3(57)-51-55

8. Петренко Н. І., Пархомчук О. О. Удосконалення обліку резервів майбутніх витрат і платежів. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2011. Вип. 2 (20). С. 385–396. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2(20)-385-396

9. Терещенко В. С. Бухгалтерський облік забезпечень майбутніх витрат і платежів: теорія та методика : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.09. Київ : Державна академія статистики, обліку та аудиту, 2008. 19 с.

10. Дубініна М. В., Гомелько Н. Г., Дубінін В. А. Концепція формування резервів як об'єкта бухгалтерського обліку. *Modern Economics*. 2017. № 6. С. 60–68. Режим доступу: https://modecon.mnau.edu.ua/kontseptsiia-formuvannia-rezerviv/

11. Дубініна М. В., Черняк С. Г. Політика облікового резервування: формування та використання // Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 17-18 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 31–34. Режим доступу: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10455

12. Коваленко О. В. Бухгалтерський облік резервів: сучасні виклики та перспективи. Київ : Фінанси України, 2023. 245 с.

13. Ковальчук І. О. Вплив кредитних ризиків на фінансову стійкість підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит.* 2022. № 5. С. 20–35.

14. Дорошенко В. М. Управління дебіторською заборгованістю: сучасні виклики та методи оцінки. *Фінанси і кредит*. 2023. № 2. С. 45–58.

15. Падій І. О. Методичне забезпечення формування резервів в обліку сільськогосподарських підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка*. 2019. № 2.

16. Овчарова Н., Кравченко О., Бобошко Р. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30.

17. Сидоренко Л. П. Методологічні аспекти формування резерву сумнівних боргів відповідно до МСФЗ. *Економічний аналіз.* 2023. № 7. С. 62–78.

18. Hlaváčková P. Forest as a Biological Asset – An Accounting and Tax Perspective. *Journal of Forest Science*. 2025. Vol. 71, № 7. DOI: 10.17221/31/2025-JFS

19. Oliveira S. *Risk-Based Reserves in Agri-Business: Standards and Application*. Lisbon : Springer, 2023.

20. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» : наказ Міністерства фінансів України від 31 січня 2000 року № 20. Сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0085-00.

21. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи». Сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051

22. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

23. Михайлишин Н. П. Сутність зобов'язань та їх класифікація: економічний та правовий аспекти. *Економіка: реалії часу.* 2012. № 2 (3). С. 130–135. URL: https://economics.op.edu.ua/files/archive/2012/No2/130-135.pdf.

24. Затока Т. В. Розкриття інформації про способи забезпечення виконання зобов'язань у звітності: напрями удосконалення. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2011. Вип. 2 (20). С. 212–220. URL: https://pbo.ztu.edu.ua/article/download/43853/40554

25. Омецінська І. Сутність забезпечень, порядок їх визнання та оцінки. *Економічний аналіз.* 2010. Вип. 6. С. 285–288. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_6/ometsinska.pdf

26. Хомик П. М., Кулик М. А. Порівняльний аспект обліку заборгованості підприємства за П(С)БО та МСФЗ. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 3 (24). С. 503–510. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3027/1/56.pdf

References:

1. Prodanchuk, M. A. (2014). *Oblik u systemi upravlinnia ahrarnym biznesom pidpryiemstv* [Accounting in the management system of agrarian business of enterprises]. Kyiv: NSC "IAE", 526 p. [in Ukrainian].

2. Hryhoruk, A. A., & Lytvyn, L. M. (2023). Rozvytok ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Development of Ukraine's economy under martial law]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 4 (34), 215–222. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-215-222 [in Ukrainian].

3. Mykhalchuk, L., & Bendiuh, Ye. (2021). Metody zaluchennia finansovykh resursiv dlia rozvytku sotsialnoho pidpryiemnytstva [Methods of attracting financial resources for the development of social entrepreneurship]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 32. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-56 [in Ukrainian].

4. Osipchuk, D. S. (2023). Osoblyvosti ta problemy natsionalnoi ta mizhnarodnoi praktyky vidobrazhennia operatsii z derzhavnymy hrantamy v obliku pidpryiemstva [Features and problems of national and international practice of accounting for government grant transactions at an enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances*. Law, 9, 104–111. https://doi.org/10.37634/efp.2023.9.23 [in Ukrainian].

5. Crawford, J., Cui, Z.-Y. A., & Kewley, D. (2023). Government finance, loans, and guarantees for small and medium enterprises (SMEs) (2000–2021): A systematic review. *Journal of Small Business Management*, 2607–2637. https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2179334.

6. Gai, L., Arcuri, M. C., & Ielasi, F. (2023). How does government-backed finance affect SMEs' crisis predictors? *Small Business Economics*, 61 (3), 1205–1229. https://doi.org/10.1007/s11187-023-00733-x.

7. Zamula, I. V., & Kozlova, M. O. (2011). Rezervy maibutnikh vytrat na okhoronu navkolyshnoho seredovyshcha: bukhhalterska interpretatsiia [Provisions for future environmental protection costs: Accounting interpretation]. *Visnyk ZhDTU – Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, 3 (57), 51–55 [in Ukrainian]. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2011-3(57)-51-55

8. Petrenko, N. I., & Parkhomchuk, O. O. (2011). Udoskonalennia obliku rezerviv maibutnikh vytrat i platezhiv [Improvement of accounting for provisions for future expenses and payments]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, 2(20), 385–396 [in Ukrainian]. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2(20)-385-396

9. Tereshchenko, V. S. (2008). *Bukhhalterskyi oblik zabezpechen maibutnikh vytrat i platezhiv: teoriia ta metodyka* [Accounting for provisions for future expenses and payments: Theory and methodology]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv: State Academy of Statistics, Accounting and Audit, 19 p. [in Ukrainian].

10. Dubinina, M. V., Homelko, N. H., & Dubinin, V. A. (2017). Kontseptsiia formuvannia rezerviv yak obiekta bukhhalterskoho obliku [The concept of forming reserves as an object of accounting]. *Modern Economics*, 6, 60–68 [in Ukrainian]. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/kontseptsiia-formuvannia-rezerviv/

11. Dubinina, M. V., & Cherniak, S. H. (2021). Polityka oblikovoho rezervuvannia: Formuvannia ta vykorystannia. In *Oblikovo-analitychne i finansove zabezpechennia diialnosti subiektiv hospodariuvannia: Natsionalni, hlobalizatsiini, yevrointehratsiini aspekty* (pp. 31–34). Mykolaiv National Agrarian University. [in Ukrainian]. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10455

12. Kovalenko, O. V. (2023). *Bukhhalterskyi oblik rezerviv: suchasni vyklyky ta perspektyvy* [Accounting for reserves: Current challenges and prospects]. Kyiv: Finansy Ukrainy, 245 p. [in Ukrainian].

13. Kovalchuk, I. O. (2022). Vplyv kredytnykh ryzykiv na finansovu stiikist pidpryiemstv [The impact of credit risks on the financial stability of enterprises]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt – Accounting and Audit*, 5, 20–35 [in Ukrainian].

14. Doroshenko, V. M. (2023). Upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu: suchasni vyklyky ta metody otsinky [Accounts receivable management: Current challenges and valuation methods]. *Finansy i kredyt – Finance and Credit*, 2, 45–58 [in Ukrainian].

15. Padii, I. O. (2019). Metodychne zabezpechennia formuvannia rezerviv v obliku silskohospodarskykh pidpryiemstv [Methodological support for the formation of reserves in the accounting of agricultural enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika – State and Regions. Series: Economics*, 2 [in Ukrainian].

16. Ovcharova, N., Kravchenko, O., & Boboshko, R. (2021). Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia vytratamy silskohospodarskykh pidpryiemstv [Formation of accounting and analytical support for cost management of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 30 [in Ukrainian].

17. Sydorenko, L. P. (2023). Metodolohichni aspekty formuvannia rezervu sumnivnykh borhiv vidpovidno do MSFZ [Methodological aspects of forming an allowance for doubtful debts in accordance with IFRS]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 7, 62–78 [in Ukrainian].

18. Hlaváčková, P. (2025). Forest as a biological asset – An accounting and tax perspective. *Journal of Forest Science*, 71 (7). DOI: 10.17221/31/2025-JFS

19. Oliveira, S. (2023). *Risk-Based Reserves in Agri-Business: Standards and Application*. Lisbon: Springer.

20. Ministry of Finance of Ukraine. (2000). *Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 11 "Zoboviazannia"* [National Accounting Regulation (Standard) 11 "Liabilities"], approved by Order No. 20 of January 31, 2000. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0085-00. [in Ukrainian].

21. International Accounting Standard 37. *Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets* (IAS 37). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051

22. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). *Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini* [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].

23. Mykhailyshyn, N. P. (2012). Sutnist zoboviazan ta yikh klasyfikatsiia: ekonomichnyi ta pravovyi aspekty [The essence of liabilities and their classification: Economic and legal aspects]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Time Realities*, 2 (3), 130–135. Available at: https://economics.op.edu.ua/files/archive/2012/No2/130-135.pdf. [in Ukrainian].

24. Zatoka, T. V. (2011). Rozkryttia informatsii pro sposoby zabezpechennia vykonannia zoboviazan u zvitnosti: napriamy udoskonalennia [Disclosure of information on methods of securing the performance of obligations in reporting: Areas for improvement]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, 2 (20), 212–220. Available at: https://pbo.ztu.edu.ua/article/download/43853/40554 [in Ukrainian].

25. Ometsinska, I. (2010). Sutnist zabezpechen, poriadok yikh vyznannia ta otsinky [The essence of provisions, the procedure for their recognition and measurement]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 6, 285–288. Available at: https://econa.at.ua/Vypusk_6/ometsinska.pdf [in Ukrainian].

26. Khomyk, P. M., & Kulyk, M. A. (2012). Porivnialnyi analiz obliku zaborhovanosti pidpryiemstva za P(S)BO ta MSFZ [Comparative analysis of enterprise debt accounting under national accounting standards and IFRS]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, 3 (24), 503–510. Available at: https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3027/1/56.pdf [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 02.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 339.924:004.78(477)
JEL F14, F15, L86, O33
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-14

Ковальов М.Ю.
аспірант,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Mykhailo Kovalov
V.N. Karazin Kharkiv National University

ПОТЕНЦІАЛ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО СВІТОВОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

POTENTIAL FOR UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE GLOBALIT SERVICES MARKET

Анотація. *У статті обґрунтовано концептуальний механізм інтеграції України до світового ринку ІТ-послуг та здійснено якісну й кількісну оцінку параметрів цього процесу в умовах цифровізації. Запропоновано розширену структурно-функціональну схему інтеграційного механізму, що об'єднує ресурсно-кадровий, інституційно-правовий, інфраструктурний та результуючий блоки. Проведено якісний аналіз конкурентних переваг вітчизняного ІТ-сектору, зокрема людського капіталу, режиму Дія.City та адаптивності бізнесу у період воєнного стану. На основі верифікованої багатофакторної економетричної моделі доведено вирішальний стимулюючий вплив кадрового потенціалу та макроекономічного зростання на обсяги ІТ-експорту України. Сформульовано стратегічні пріоритети переходу від аутсорсингу до продуктово-сервісної моделі.*

Ключові слова: *світовий ринок ІТ-послуг, цифровізація економіки, ІТ-експорт України, механізм інтеграції, людський капітал, Дія.City, економетрична модель.*

Abstract. Introduction. *The global economy is undergoing a profound digital transformation where information and communication technologies serve as the primary infrastructure for international exchange. Over the past decade, the Ukrainian IT sector has demonstrated remarkable resilience, becoming a crucial source of foreign exchange revenues and a major driver of national export capacity. However, maintaining long-term competitiveness amid military conflicts, business relocation, and global structural shifts necessitates a transition from low-margin contract outsourcing to high-value product development and R&D solutions, which requires a comprehensive integration mechanism.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to substantiate the conceptual mechanism of Ukraine's integration into the global IT services market and to perform a rigorous qualitative and quantitative assessment of its parameters and determinants under accelerated economy digitalization.* ***Methods.*** *The study employs a set of scientific methods: a structural-functional systems approach to conceptualize the four-block integration mechanism; theoretical generalization and abstraction to evaluate the qualitative operational specifics of the domestic IT industry; and multivariate econometric modeling using ordinary least squares to quantify the impact of key macroeconomic, resource, and infrastructural factors on Ukrainian IT service exports.* ***Results.*** *A conceptual integration model has been developed, covering resource-human, institutional-legal, infrastructural-security, and resulting impact blocks. The qualitative analysis reveals that Ukraine's key competitive advantages include robust human capital, specialized STEM education, the Diia.City legal and tax framework, and proven business continuity adaptability. The constructed econometric model (R^2=0,998),(F=507,19) proves that domestic IT export growth is primarily driven by human capital expansion, where each additional thousand qualified IT specialists yields a significant increase in export revenues, reinforced by general GDP growth and financial motivation.* ***Conclusion.*** *Successful integration of Ukraine into global IT value chains depends on the synergistic alignment of institutional support, infrastructure resilience, and talent capacity. Strategic development priorities must focus on stimulating product-oriented IT business, expanding R&D centers, and deepening integration into high-value European innovation clusters.*

Keywords: *global IT services market, economy digitalization, Ukraine's IT exports, integration mechanism, human capital, Diia.City, econometric model.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується глибокою цифровою трансформацією, у якій інформаційно-комунікаційні технології та інтелектуальні сервіси виступають базовою інфраструктурою глобального обміну. Масштабне поширення хмарних обчислень, штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизації бізнес-процесів перетворило світовий ринок ІТ-послуг на один із найбільш динамічних секторів міжнародної торгівлі. За зазначених умов для країн з перехідною економікою, зокрема для України, цифровізація перестає бути суто технологічним трендом і набуває статусу системоутворюючого чинника забезпечення національної конкурентоспроможності та макроекономічної стабільності.

Вітчизняний ІТ-сектор упродовж останнього десятиліття продемонстрував високу стійкість та став ключовим джерелом валютних надходжень до країни. Навіть в умовах повномасштабного військового вторгнення, геополітичної нестабільності, релокації бізнесу та руйнування фізичної інфраструктури українська ІТ-індустрія зберегла експортний потенціал та високий рівень адаптивності. Водночас подальше повноцінне входження України до глобальних ланцюгів створення доданої вартості вимагає переходу від класичної сервісно-аутсорсингової моделі з низькою маржинальністю до розробки власних технологічних продуктів та R&D-рішень. З огляду на це виникає гостра потреба у формуванні цілісного науково обґрунтованого механізму інтеграції України до світового ринку ІТ-послуг,

© Ковальов М.Ю., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

який би поєднував інституційні, ресурсно-кадрові та інфраструктурні важелі з чітким кількісним оцінюванням факторів впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку цифрової економіки, міжнародної торгівлі послугами та оцінки експортного потенціалу ІТ-галузі розглядалися у працях багатьох українських та закордонних науковців, зокрема: В. Апалькової, Е. Брінйолфссона, С. Войтко, Н. Гавриленко, О. Довгаль, К. Ковтонюк, В. Козлова, К. Краус, Н. Краус, В. Македона, А. Мазаракі, Т. Мельник, Н. Мешко, М. Реслера, А. Філіпенка, Г. Чмерук, В. Шевчука, С. Якубовського та ін. [1–11].

Оцінці загальних системних трансформацій під впливом цифровізації присвячені праці Н.М. Краус, О.П. Голобородька та К.М. Краус, які досліджують цифрову економіку як інноваційний драйвер модернізації традиційних секторів [1]. В. В. Козлов обґрунтовує цифровізацію як ключовий системоутворюючий фактор підвищення конкурентоспроможності національного господарства [2], тоді як М.В. Реслер, І.М. Лінтур та О.В. Цигак акцентують увагу на формуванні нових мережевих систем ринкової взаємодії [3]. Фундаментальні засади зміни структури міжнародної торгівлі послугами висвітлено у працях А. С. Філіпенка [4] та Т.М. Мельник [5].

Водночас у контексті дослідження саме вітчизняного ІТ-сектору вагомий внесок зробив В. О. Македон, довівши, що комп'ютерні послуги є стрижневим елементом експортного потенціалу України, а стимулююче інституційне середовище є вирішальним для залучення інвестицій [6]. С.О. Якубовський, Т.А. Родіонова та Є. І. Войнова підкреслюють, що адаптивність українського ІТ-експорту в умовах геополітичних і воєнних шоків забезпечується гнучкістю бізнес-моделей та високою якістю людського капіталу [7]. Зарубіжні дослідники Е. Брінйолфссон та А. Макафі аналізують трансформацію вартісної структури ІТ-послуг під впливом хмарних технологій [8], а аналітичні звіти OECD та Світового банку підтверджують критичну роль інфраструктурного забезпечення цифрової торгівлі [9; 10]. Класичний економетричний інструментарій для оцінки факторів розвитку ринку обґрунтовано у працях Дж. Вулдриджа [11].

Разом з тим, незважаючи на значний доробок учених, окремі питання з цієї тематики потребують певного уточнення, зокрема обґрунтування цілісного концептуального механізму інтеграції України до світового ринку ІТ-послуг у нових геоекономічних реаліях та проведення його комплексного якісно-кількісного оцінювання.

Мета статті. Метою статті є розробка та наукове обґрунтування концептуального механізму інтеграції України до світового ринку ІТ-послуг, а також здійснення якісної та кількісної оцінки ключових параметрів і детермінант даного інтеграційного процесу.

Для досягнення поставленої мети передбачено розкрити важливість цифровізації як системоутворюючого чинника трансформації вітчизняної економіки, запропонувати та охарактеризувати структурно-функціональну схему механізму інтеграції України до світового ринку ІТ-послуг, здійснити якісний аналіз стану, структурних переваг і бар'єрів розвитку вітчизняного ІТ-сектору, побудувати та інтерпретувати багатофакторну економетричну модель залежності обсягів українського ІТ-експорту від ключових детермінант, а також сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо стратегічних пріоритетів цифрової інтеграції України.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувалися загальнонаукові методи дослідження а саме: індукція, дедукція, аналіз, синтез, метод експертних оцінок, графічний метод, кореляційно-регресійний аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція України до світового ринку ІТ-послуг у сучасних геоекономічних умовах є складним, багаторівневим процесом, що вимагає узгодження національних ресурсних можливостей із глобальними вимогами цифрової економіки [4; 6]. Сучасна цифрова трансформація перетворює ІТ-сферу з допоміжного інструменту автоматизації на стрижневий елемент забезпечення макроекономічної стабільності та експортного потенціалу країни [2; 5]. Для забезпечення системного розуміння закономірностей даного процесу розроблено та адаптовано концептуальний механізм інтеграції України до світового ринку ІТ-послуг (рис. 1) [6; 7].

Представлений механізм об'єднує чотири ключових системних блоки, що визначають умови, стимули та підсумкові ефекти входження вітчизняного ІТ-сектору до міжнародного цифрового простору [4; 6]:

Першим елементом даного механізму виступає ресурсно-кадровий та технологічний блок, який формує фундаментальні конкурентні переваги України [6; 7]. Базовим ресурсом вітчизняної ІТ-індустрії є висококваліфікований людський капітал, чисельність якого перевищує 280–300 тис. спеціалістів [7]. Високий рівень фундаментальної STEM-освіти, швидке засвоєння нових технологічних стеків та висока англомовна компетентність дозволяють українським розробникам успішно конкурувати у глобальному середовищі [1; 7]. Водночас якісна трансформація даного блоку полягає у поступовому відході від виконання базових аутсорсингових операцій із кодування до нарощування компетенцій у високотехнологічних сегментах – штучному інтелекті (AI), хмарній архітектурі, кібербезпеці, розробці складного інженерного ПЗ та розширенні мережі R&D-хабів [6; 8].

Другою складовою механізму є інституційно-правовий та стимулюючий блок, що створює нормативно-правовий контур функціонування галузі [2; 6]. Стратегічно важливим елементом інституційного середовища в Україні став спеціальний правовий та податковий режим Дія.City, який забезпечив сприятливі умови для ведення ІТ-бізнесу, залучення венчурного капіталу та захисту інтелектуальної власності [6]. Важливе значення має також гармонізація вітчизняного законодавства з нормативними стандартами Європейського Союзу, зокрема у сфері захисту даних (GDPR), кібербезпеки (NIS2) та регулювання електронних довірчих послуг, що істотно знижує трансакційні витрати при укладанні транскордонних контрактів із європейськими партнерами [4; 9].

Третій, інфраструктурний та безпековий блок, відображає сучасну специфіку функціонування вітчизняного ІТ-сектору в умовах воєнного стану та геополітичних ризиків [6; 10]. Досвід 2022–2026 років засвідчив унікальну адаптивність та життєздатність українського ІТ-бізнесу (business continuity) [7]. Завдяки масовому

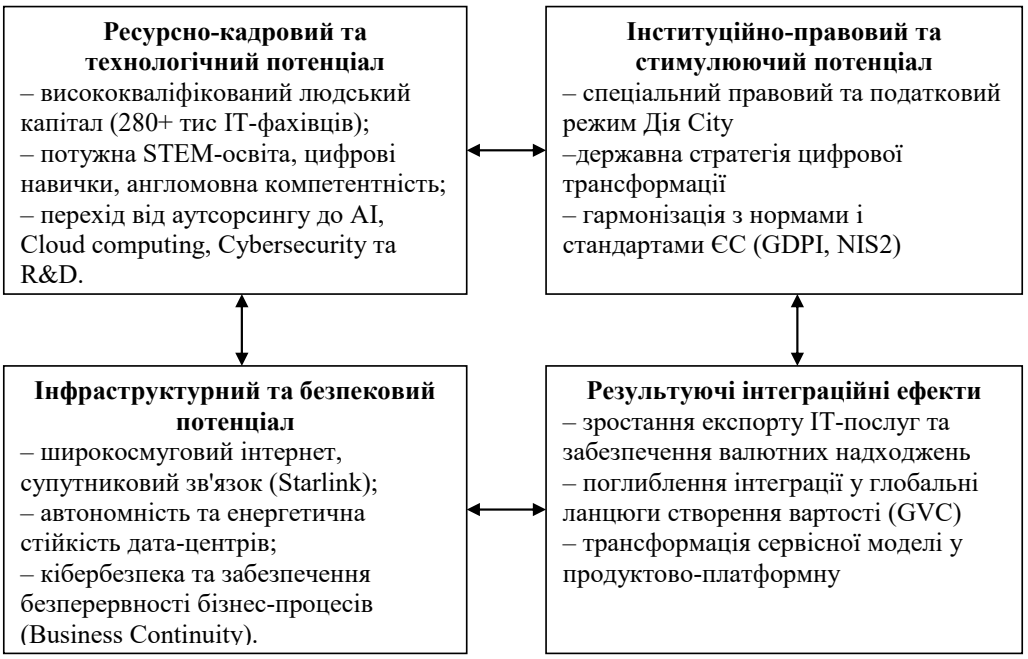


Рис. 1. Концептуальна схема механізму інтеграції України до світового ринку IT-послуг

Джерело: сформовано автором

впровадженню систем Starlink, диверсифікації джерел енергопостачання, міграції корпоративних систем у міжнародні хмарні сховища та посиленню кіберзахисту вітчизняні компанії забезпечили безперебійність виконання міжнародних проєктів [6; 10]. Якісна цифрова інфраструктура виступає невід'ємною передумовою збереження довіри іноземних замовників [9].

Четвертий, результуючий блок, ілюструє підсумкові синергетичні ефекти від реалізації інтеграційного потенціалу [3; 6]. Вони проявляються у збереженні високих обсягів валютних надходжень від експорту IT-послуг, поглибленні участі України у глобальних ланцюгах створення доданої вартості (GVC), а також у поступовому зміщенні від суто аутсорсингової моделі (Contract Software Development) до продуктово-сервісної та платформної моделей з високою часткою доданої вартості [5; 6].

Проведений якісний аналіз свідчить, що синергія наявних ресурсів, інституційного стимулювання та безперебійної інфраструктури створює міцне підґрунтя для зміцнення позицій України на світовому ринку IT-послуг [6; 7].

Для кількісної оцінки закономірностей розвитку вітчизняного IT-сектору та ідентифікації сили й напряму впливу факторів на обсяги експорту IT-послуг України побудовано та верифіковано окрему багатофакторну економетричну модель [11]. Статистичну базу дослідження сформовано за період 2014–2025 років на основі узагальнення офіційних даних Державної служби статистики України, Національного банку України, Міністерства цифрової трансформації України та галузевих аналітичних звітів [2; 6; 10]. Емпіричні спостереження засвідчують, що за досліджуваний період обсяги експорту українських IT-послуг зросли з 2,4 млрд дол. США у 2014 році до 7,3 млрд дол. США у 2022 році та 9,2 млрд дол. у 2025 році. Це супроводжувалося розширенням кадрового потенціалу з 90 тис. до 330 тис. фахівців, зростанням рівня інтернет-покриття з 49% до 86% населення, збільшенням середньої заробітної плати в галузі з 1200 до 3300 дол. США та збільшенням кількості IT-компаній з 2000 до 7000 одиниць [2; 6].

За допомогою методу найменших квадратів (МНК) оцінено параметри множинної регресійної моделі та отримано таке рівняння оцінки українського IT-експорту [6]:

$$Y = -1{,}6546 + 0{,}00494X_1 + 0{,}02512X_2 - 1{,}3276X_3 - 0{,}00839X_4 + 0{,}00230X_5 - 0{,}00023X_6$$

У побудованій модель результативним показником Y виступає обсяг експорту IT-послуг України (млрд дол. США), а факторними змінними є валовий внутрішній продукт України (X_1, млрд дол. США), кількість IT-спеціалістів (X_2, тис. осіб), обсяг інвестицій в IT-сектор (X_3, млрд дол. США), рівень інтернет-покриття (X_4, % населення), середня заробітна плата в IT-секторі (X_5, дол. США) та кількість IT-компаній (X_6, одиниць) [6].

Отримані значення свідчать про надзвичайно високий рівень узгодженості моделі з емпіричними даними. Коефіцієнт детермінації R^2 означає, що 99,8% варіації обсягу експорту IT-послуг України пояснюється включеними до моделі факторами [6]. Скоригований коефіцієнт детермінації (R^2=0,99639) та низька стандартна похибка (0,143) підтверджують високу якість побудованої моделі, а фактичне значення F-критерію Фішера (F=507,19, $p \prec 0{,}05$) засвідчує її статистичну значущість у цілому [6; 11].

Економічна та математична інтерпретація коефіцієнтів регресії відображає складну систему взаємозв'язків усередині галузі [6]. До групи факторів із додатним стимулюючим впливом належать ВВП України (X_1), кількість IT-спеціалістів (X_2) та середня заробітна плата в IT (X_5). Найбільший позитивний вплив демонструє кількість спеціалістів (X_2), коефіцієнт 0,02512, що підтверджує вирішальну залежність

вітчизняного ІТ-бізнесу від розширення кадрового резерву: залучення кожної додаткової тисячі фахівців за інших рівних умов забезпечує приріст експорту на 0,02512 млрд дол. США (25,12 млн дол. США) [6; 7]. Позитивна динаміка ВВП (X_1, коефіцієнт 0,00494) та середньої заробітної плати (X_5, коефіцієнт 0,00230) засвідчує, що загальне макроекономічне зростання та підвищення матеріальної мотивації людського капіталу виступають важливими внутрішніми драйверами розвитку [2; 6].

Водночас коефіцієнти при змінних інвестицій в ІТ X_3, коефіцієнт -1,32756), рівня інтернет-покриття (X_4, коефіцієнт -0,00839) та кількості ІТ-компаній (X_6, коефіцієнт -0,00023) мають від'ємні значення [6]. Аналіз парних коефіцієнтів кореляції ($r \succ 0{,}99$ між X_2, X_5 та X_6) свідчить, що така ситуація є наслідком сильної мультиколінеарності факторів та обмеженого обсягу часової вибірки, що є типовим для макроекономічних досліджень країни з перехідною економікою [6; 11]. В умовах інтенсивного розвитку галузі ці чинники діють синергетично як єдиний екосистемний комплекс, тому їх ізольований математичний вплив у регресійній модель може набувати формально від'ємних значень, що не заперечує їх фактичної інфраструктурної та інституційної важливості [6; 10]. Отримана модель адекватно описує реальну траєкторію розвитку українського ІТ-експорту та доводить, що домінуючим чинником нарощування його потенціалу є масштабування й якісний розвиток людського капіталу [1; 6; 7].

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано стратегічну важливість цифровізації як системоутворюючого чинника розвитку національної економіки та розроблено концептуальний механізм інтеграції України до світового ринку ІТ-послуг. Доведено, що вітчизняний ІТ-сектор демонструє унікальний рівень стійкості та адаптивності, виступаючи одним із провідних драйверів експортного потенціалу, забезпечення валютних надходжень і формування позитивного технологічного іміджу держави на міжнародній арені. Запропоновано та охарактеризовано структурно-функціональну схему механізму інтеграції України до світового ринку ІТ-послуг, яка об'єднує ресурсно-кадровий, інституційно-правовий, інфраструктурний та результуючий блоки. Якісний аналіз показав, що ключовими конкурентними перевагами України є потужний людський капітал, високий рівень STEM-освіти, сприятливий правовий та податковий режим Дія.City, а також ефективне впровадження міжнародних стандартів кібербезпеки та захисту даних, що гарантує безперервність бізнес-процесів і високу довіру глобальних замовників. Побудована та верифікована багатофакторна економетрична модель підтвердила надзвичайно високий рівень узгодженості з емпіричними даними (R^2=0,998),(F=507,19), довівши, що розвиток українського ІТ-експорту визначається синергетичною дією факторів цифрової економіки. Кількісна оцінка засвідчила, що домінуючим чинником розширення експортного потенціалу є масштабування людського капіталу: зростання кількості кваліфікованих ІТ-фахівців є головним рушієм збільшення обсягів торгівлі послугами. Дія кадрового чинника посилюється стимулюючим впливом макроекономічного зростання та підвищенням матеріальної мотивації спеціалістів. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розробкою стратегічних механізмів стимулювання продуктово-орієнтованого сегмента ІТ-бізнесу, розширенням мережі науково-дослідних R&D-центрів, поглибленням співпраці з європейськими інноваційними кластерами та подальшою інтеграцією України до високододаних ланцюгів створення глобальної вартості.

Бібліографічний список:

1. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка.* 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047

2. Козлов В. В. Цифрова економіка: передумови, загрози та перспективи. *Статистика України.* 2021. № 2. С. 58–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2021_2_8

3. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117.

4. Філіпенко А. С. *Міжнародні економічні відносини: теорія і практика*. Київ: Либідь, 2010. 450 с.

5. Мельник Т. М. *Міжнародна торгівля послугами: теорія та практика.* Київ: КНЕУ, 2012. 384 с.

6. Македон В. О. Стратегічні орієнтири розвитку цифрової економіки України в умовах глобалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2021. № 3 (75). С. 42–51. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdp.2021.3.042.

7. Якубовський С. О., Родіонова Т. А., Войнова Є. І. Тенденції експорту комп'ютерних послуг України в умовах структурних трансформацій світового ринку. *Проблеми економіки.* 2023. № 2 (56). С. 34–42. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-34-42.

8. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies.* New York: W.W. Norton & Company, 2014. 304 p.

9. OECD. *Digital Economy Outlook 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/e93911c5-en.

10. World Bank. *World Development Report 2024: Digitalization for Development*. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024 (дата звернення: 12.01.2026).

11. Wooldridge J. M. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. 7th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 816 p.

References:

1. Kraus, N. M., Holoborodko, O. P., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendi ta perspektyvy avangardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: Trends and prospects of an avant-garde nature of development]. *Efektyvna ekonomika*, (1). Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047 [in Ukrainian].

2. Kozlov, V. V. (2021). Tsyfrova ekonomika: peredumovy, zahrozy ta perspektyvy [Digital economy: Prerequisites, threats and prospects]. *Statystyka Ukrainy*, (2), 58–66. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2021_2_8 [in Ukrainian].

3. Resler, M., Lintur, I., & Tsyhak, O. (2024). Tsyfrova ekonomika: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital economy: Challenges and opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117 [in Ukrainian].

4. Filipenko, A. S. (2010). *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: teoriia i praktyka* [International economic relations: Theory and practice]. Kyiv: Lybid. [in Ukrainian].

5. Melnyk, T. M. (2012). *Mizhnarodna torhivlia posluhamy: teoriia ta praktyka* [International trade in services: Theory and practice]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

6. Makedon, V. O. (2021). Stratehichni oriientyry rozvytku tsyfrovoi ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Strategic guidelines for the development of Ukraine's digital economy in the context of globalization]. *Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, (3), 42–51. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdp.2021.3.042 [in Ukrainian].

7. Yakubovskiy, S. O., Rodionova, T. A., & Voinova, Ye. I. (2023). Tendentsii eksportu kompiuternykh posluh Ukrainy v umovakh strukturnykh transformatsii svitovoho rynku [Export trends of Ukraine's computer services under conditions of structural transformations of the global market]. *The Problems of Economy*, (2), 34–42. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-34-42 [in Ukrainian].

8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies.* New York: W.W. Norton & Company.

9. OECD (2024). *Digital Economy Outlook 2024.* Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/e93911c5-en

10. World Bank (2024). *World Development Report 2024: Digitalization for Development*. Washington, DC: World Bank. Available at: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024 (Accessed 12 January 2026).

11. Wooldridge, J. M. (2020). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.

Дата надходження статті: 17.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 657
JEL M13, M41, O33
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-15

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

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

CONTEMPORARY CHALLENGES AND DEVELOPMENT DIRECTIONS OF ACCOUNTING FOR SMALL BUSINESS ENTITIES

Анотація. *Дослідження зумовлене необхідністю вдосконалення вітчизняного бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва в умовах нестабільного економічного середовища, цифрової трансформації та постійних змін нормативно-правового регулювання. Розглянуто сучасний стан організації бухгалтерського обліку на малих підприємствах, визначено основні проблеми та виклики, що впливають на якість облікової інформації та ефективність управління. Увагу приділено спрощенню облікових процедур, удосконаленню звітності, автоматизації облікових процесів, використанню цифрових технологій та підвищенню оперативності інформаційного забезпечення управлінських рішень. Додатково визначено перспективні напрями розвитку вітчизняної системи бухгалтерського обліку з урахуванням потреб суб'єктів малого підприємництва, зокрема посилення цифровізації, автоматизації та інтеграції облікової інформації в систему управління підприємством. Обґрунтовано необхідність адаптації облікових систем до сучасних економічних умов, що сприятиме підвищенню достовірності та аналітичності інформації, зниженню витрат на ведення обліку й забезпеченню ефективності управління діяльністю малих підприємств.*

Ключові слова: *бухгалтерський облік, суб'єкт малого підприємництва, цифровізація, автоматизація обліку, облікова інформація, управління.*

Abstract. Introduction. *The article examines the current state and development challenges of accounting for small business entities in Ukraine under conditions of economic instability, regulatory changes and digital transformation. The relevance of the study is determined by the need to ensure reliable and timely accounting information while reducing the administrative burden on small enterprises.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to assess the current state of accounting for small business entities, identify the main organizational, regulatory and informational problems, and substantiate directions for its improvement and further development.* ***Methods.*** *The study applies methods of analysis, comparison, systematization and generalization to examine scientific approaches to the organization and development of accounting for small enterprises. The comparative method is used to identify the main problems and current trends in accounting development. The abstract-logical method is applied to substantiate prospective directions for improving the domestic accounting system.* ***Results.*** *The study identifies the main challenges affecting accounting for small business entities, including frequent changes in regulatory requirements, limited financial and human resources, difficulties in organizing accounting procedures, tax-related administrative pressure and insufficient analytical value of accounting information. Current development trends are analyzed, with particular attention paid to digitalization, automation of accounting processes, cloud technologies, electronic document management and the integration of accounting and management information. The study substantiates the need to optimize and simplify accounting procedures while maintaining the reliability and completeness of information. Particular emphasis is placed on the development of digital competencies of accounting personnel and the selection of software solutions appropriate to the scale and needs of small enterprises.* ***Conclusion.*** *The study concludes that the development of accounting for small business entities should be based on a combination of simplified procedures, digital technologies, automation and stronger analytical support for management. Improving the regulatory framework, developing digital competencies and integrating accounting information into the management system will contribute to the formation of a more flexible, efficient and management-oriented accounting system for small businesses.*

Keywords: *accounting, small business entity, digitalization, accounting automation, accounting information, management.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування української економіки характеризуються високою динамічністю, нестабільністю та значним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що створює додаткові виклики для суб'єктів малого підприємництва. В умовах обмеженості фінансових, трудових та інформаційних ресурсів особливого значення набуває ефективна організація бухгалтерського обліку як основного джерела інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємства. Водночас система обліку малого підприємництва потребує постійного адаптування до змін законодавства, економічного середовища, вимог до фінансової звітності та сучасних технологічних можливостей.

Проблематика вітчизняного бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва пов'язана насамперед із необхідністю поєднання спрощених облікових процедур із потребою формування повної, достовірної та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень. Для малих підприємств актуальними залиша-

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

ються питання вибору оптимальної форми організації обліку, ведення первинної документації, формування фінансової звітності, забезпечення належного контролю за господарськими операціями та дотримання податкових вимог. Додаткового значення набуває проблема обмежених можливостей малих підприємств щодо залучення кваліфікованих бухгалтерських кадрів та фінансування сучасних облікових програм.

Водночас активне поширення цифрових технологій створює нові можливості для трансформації бухгалтерського обліку малого бізнесу. Автоматизація облікових процесів, електронний документообіг, хмарні сервіси та інтеграція облікових систем із управлінськими інформаційними ресурсами здатні підвищити оперативність і якість облікової інформації, зменшити трудомісткість облікових процедур та мінімізувати ризик виникнення помилок. Проте впровадження таких технологій потребує відповідного фінансового забезпечення, цифрових компетентностей працівників та належного захисту інформації.

Таким чином, виникає потреба в комплексному дослідженні сучасних викликів вітчизняного бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва та визначенні перспективних напрямів його розвитку. Особливої актуальності набуває пошук балансу між спрощенням облікових процедур, зниженням витрат на їх ведення та забезпеченням достатнього рівня інформативності, достовірності й аналітичності облікових даних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна увага у наукових дослідженнях приділяється питанням організації, сучасного стану та напрямів розвитку бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва. Автор О.Г. Дроздова [1] досліджує особливості організації обліку на підприємствах малого бізнесу в Україні, акцентуючи увагу на необхідності врахування специфіки їх діяльності під час формування облікової системи. І.С. Подольська [2] розглядає сучасний стан обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва й визначає напрями їх удосконалення з урахуванням сучасних вимог до інформаційного забезпечення діяльності підприємств. В.В. Ратинський [3] досліджує можливості розвитку бухгалтерського обліку та аналізу для потреб малого бізнесу, наголошуючи на важливості підвищення інформативності облікових даних для прийняття управлінських рішень. Особливості бухгалтерського обліку та оподаткування малих підприємств висвітлено у праці науковців Л. В. Джулій, С.І. Гребінської та В.С. Ченаш [4]. Авторами розглянуто взаємозв'язок облікових і податкових аспектів діяльності малого бізнесу та визначено необхідність удосконалення відповідних процедур. Вітчизняні науковці В. Уманська, А. Ткаченко та Є. Манзенко [5] досліджують перспективи розвитку системи обліку й оподаткування на малих підприємствах, акцентуючи увагу на необхідності її адаптації до сучасних економічних умов. Сучасні тенденції у сфері обліку та оподаткування малих підприємств аналізують дослідники В. В. Маліков, М.В. Плекан та О.Ю. Йолтуховська [6]. Водночас сучасний розвиток бухгалтерського обліку малого підприємництва дедалі більше пов'язаний із впровадженням цифрових технологій та автоматизацією облікових процесів. Колективом авторів Ю.І. Мискіним, В.М. Краєвським та В.І. Скорик [7] розглянуто діджиталізацію обліку на малих підприємствах як важливий напрям підвищення ефективності облікових процесів, акцентуючи увагу на автоматизації облікових операцій, скороченні трудомісткості та підвищенні оперативності інформаційного забезпечення управління.

Питання цифровізації облікових процесів у малих підприємствах досліджують представники наукової спільноти І. Годнюк та В. Забчук [8], які аналізують сучасні ІТ-рішення та їх ефективність. В. В. Новіков [9] зосереджує увагу на особливостях диджиталізації бухгалтерського обліку малих підприємств та її значенні для подальшої трансформації облікової системи. І. В. Шепель [10] досліджує сучасні облікові програми, здійснюючи їх порівняльний аналіз та визначаючи перспективи подальшого розвитку цифрового бухгалтерського обліку.

У праці вітчизняних дослідників В.М. Краєвського, Т.Г. Мегедя та О.І. Івасюка [11], розглянуто діджиталізацію обліково-аналітичного забезпечення управління борговими розрахунками суб'єктів малого підприємництва. С.Ф. Таран та Д.С. Пілевич [12] розглядають цифрову трансформацію обліку малих підприємств у контексті формування ефективної системи управління бізнесом.

Отже, проведений аналіз наукових досліджень свідчить про комплексний характер проблематики бухгалтерського обліку малого підприємництва. Науковцями ґрунтовно досліджено питання організації обліку, звітності, оподаткування та його цифрової трансформації. Водночас актуальним залишається комплексне поєднання зазначених напрямів із визначенням сучасних викликів та перспектив розвитку вітчизняного бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Мета статті полягає у дослідженні сучасного стану та основних викликів вітчизняного бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва, а також обґрунтуванні основних напрямів його вдосконалення і подальшого розвитку з урахуванням сучасних економічних та цифрових тенденцій.

Методи дослідження. У дослідженні використано методи аналізу та порівняння для оцінювання сучасного стану бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва; систематизації та узагальнення – для визначення основних проблем і сучасних тенденцій його розвитку; абстрактно-логічний метод – для обґрунтування перспективних напрямів удосконалення вітчизняного бухгалтерського обліку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бухгалтерський облік суб'єктів малого підприємництва в Україні здійснюється в межах нормативно визначених вимог, однак його організація має враховувати специфіку діяльності саме малих підприємств. Для таких суб'єктів характерні відносно невеликі обсяги господарських операцій, обмеженість фінансових ресурсів, невелика чисельність персоналу та, відповідно, менші можливості щодо утримання окремих функціональних підрозділів. За таких умов організація обліку повинна бути співвіднесена з реальними масштабами діяльності підприємства та витратами, необхідними для забезпечення облікового процесу.

Організація бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва в Україні здійснюється від-

повідно до вимог національного законодавства, яке визначає загальні принципи ведення обліку, складання фінансової звітності та особливості застосування спрощених підходів. Базовим нормативним документом у цій сфері є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [13], який встановлює правові засади регулювання бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Закон визначає, зокрема, загальні вимоги до організації бухгалтерського обліку, первинних документів, фінансової звітності та відповідальності за організацію обліку.

Особливе значення для малого підприємництва має поділ підприємств за категоріями відповідно до їхніх кількісних характеристик. Законодавство передбачає віднесення підприємств до мікропідприємств, малих, середніх та великих підприємств залежно від встановлених критеріїв. Така класифікація має практичне значення, оскільки впливає на обсяг та порядок формування фінансової звітності.

Для суб'єктів малого підприємництва важливим є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» [14]. Його положення визначають зміст і форму фінансової звітності для суб'єктів малого підприємництва та мікропідприємств. Застосування спрощених форм звітності дає можливість зменшити обсяг інформації, яку необхідно подавати у фінансовій звітності, що відповідає потребі малого бізнесу в скороченні адміністративного навантаження. Водночас спрощення форми звітності не повинно знижувати достовірність інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.

Окрему роль у регулюванні діяльності малого бізнесу відіграє Податковий кодекс України [15], положення якого визначають порядок оподаткування суб'єктів господарювання, зокрема особливості застосування спрощеної системи оподаткування. Для малих підприємств вибір системи оподаткування безпосередньо пов'язаний з організацією обліку, оскільки визначає склад податкової інформації, порядок її документального підтвердження та обсяг звітних процедур.

При цьому бухгалтерський облік та податковий облік не є тотожними системами. Їх взаємозв'язок зумовлений необхідністю використання даних бухгалтерського обліку для виконання окремих податкових розрахунків і контролю господарських операцій. Саме тому зміни податкового законодавства можуть безпосередньо впливати на організацію облікового процесу на малих підприємствах.

Отже, однією з характерних рис обліку малого підприємництва є можливість використання спрощених підходів до його ведення. Їх застосування дає змогу зменшити трудові та часові витрати, пов'язані з оформленням і опрацюванням господарських операцій. Водночас спрощення не повинно перетворюватися на скорочення інформації, яка необхідна для контролю діяльності підприємства. Саме тому, доцільність спрощених процедур варто оцінювати з урахуванням характеру господарських операцій, обсягів діяльності та інформаційних потреб керівництва.

Не менш важливим питанням є вибір форми організації бухгалтерського обліку. Залежно від масштабів діяльності мале підприємство може здійснювати облік самостійно, мати штатного бухгалтера або користуватися послугами спеціалізованих суб'єктів. Вибір конкретного варіанта визначається кількістю та складністю господарських операцій, фінансовими можливостями підприємства, кадровим забезпеченням і потребою керівництва в обліково-аналітичній інформації. Отже, форма організації обліку має бути не лише допустимою з позиції законодавства, а й економічно доцільною для конкретного підприємства. Особливості організації облікового процесу на малих підприємствах також пов'язані з необхідністю раціонального розподілу облікових функцій та врахування обмежених ресурсів таких суб'єктів [1].

Окремий аспект сучасного стану бухгалтерського обліку малого підприємництва становить формування та подання фінансової звітності. Застосування спрощених підходів передбачає певні особливості щодо складу та обсягу звітної інформації. Проте зменшення кількості показників саме по собі не повинно погіршувати якість інформаційного забезпечення. Фінансова звітність має давати можливість оцінити фінансовий стан підприємства, результати його діяльності та основні зміни у господарських процесах. У цьому контексті важливими характеристиками звітної інформації залишаються достовірність, зрозумілість, своєчасність і корисність для користувачів [2].

Загалом сучасний стан бухгалтерського обліку малого підприємництва можна охарактеризувати як поєднання нормативно встановлених вимог із можливістю застосування спрощених способів організації облікового процесу. Такий підхід відповідає потребі малого бізнесу в скороченні адміністративних витрат, однак водночас ставить питання про достатність та якість інформації, що формується системою обліку. Саме тому подальше вдосконалення облікової системи має відбуватися з урахуванням не тільки вимог законодавства, а й фактичних потреб підприємства, його ресурсних можливостей та ролі облікової інформації в управлінні.

Разом із тим можливість застосування спрощених процедур не усуває проблем, з якими стикаються суб'єкти малого підприємництва під час організації бухгалтерського обліку. Однією з них є необхідність постійного реагування на зміни нормативно-правового та податкового регулювання. Для невеликого підприємства, яке не має значного адміністративного апарату, відстеження таких змін і своєчасне внесення відповідних коректив до облікових процедур може створювати додаткове навантаження. Відповідно, особа, відповідальна за ведення обліку, повинна не лише виконувати поточні облікові операції, а й постійно оновлювати свої знання.

Проблемним залишається і питання якості облікової інформації. Спрощення облікового процесу має бути спрямоване насамперед на усунення зайвих процедур, а не на зменшення змістовності інформації. Якщо окремі операції відображаються надто укрупнено або без необхідної деталізації, це може обмежувати можливості подальшого аналізу. У результаті інформація, достатня для формального складання звітності, може виявитися недостатньою для оцінювання окремих напрямів діяльності та прийняття управлінських рішень. Перспективи розвитку бухгалтерського обліку та аналізу для потреб малого бізнесу пов'язуються саме з посиленням інформаційної та аналітичної функцій обліку [3].

Ще одним проблемним аспектом є організація облікового процесу. Малі підприємства, порівняно з великими суб'єктами господарювання, мають значно менше можливостей для формування окремих структурних підрозділів і залучення вузькопрофільних спеціалістів. У практиці це може проявлятися у поєднанні різних функцій одним працівником, передачі бухгалтерських функцій на аутсорсинг або використанні спрощених організаційних моделей. Кожен із цих варіантів має свої переваги та обмеження, тому остаточний вибір повинен залежати від особливостей конкретного підприємства.

Окремо слід виділити вплив податкового навантаження. Для малого бізнесу необхідність дотримання податкових вимог одночасно з веденням бухгалтерського обліку може призводити до збільшення кількості операцій, які потребують документального підтвердження та контролю. Це особливо відчутно для підприємств з невеликою кількістю працівників, де значна частина облікових функцій може бути зосереджена в руках одного спеціаліста. Питання взаємозв'язку бухгалтерського обліку та оподаткування, а також сучасні тенденції у цій сфері досліджуються у працях [4–6].

Таким чином, серед основних проблем вітчизняного бухгалтерського обліку малого підприємництва можна виділити нестабільність нормативного середовища, необхідність постійного пристосування до законодавчих змін, обмеженість кадрових і фінансових ресурсів, складність організації облікового процесу, недостатню аналітичність окремих інформаційних масивів та вплив податкового навантаження. У сукупності ці чинники формують потребу не просто у спрощенні обліку, а в пошуку такої моделі його організації, яка дозволяла б зменшити витрати підприємства без втрати інформаційної цінності облікових даних.

На цьому тлі розвиток бухгалтерського обліку малого підприємництва поступово зміщується від переважно традиційної організації облікового процесу до використання технологічних та інтегрованих рішень. Найбільш помітними тенденціями є автоматизація облікових операцій, поширення цифрових інструментів, використання електронного документообігу, розвиток хмарних технологій та поступове зближення бухгалтерського й управлінського обліку.

Одним із найбільш помітних напрямів таких змін є цифровізація бухгалтерського обліку. Для малого підприємства вона має практичне значення передусім через можливість скоротити кількість ручних операцій і швидше отримувати необхідну інформацію. Автоматизація повторюваних процедур дає змогу зменшити витрати часу на обробку первинних даних, формування регістрів та звітності. Для підприємств, які мають обмежений штат, це особливо актуально, оскільки технологічні рішення частково компенсують нестачу людських ресурсів [7–9].

Цифровізація при цьому не обмежується встановленням бухгалтерської програми. Вона передбачає зміну способу організації роботи з інформацією: від створення первинного документа до його обробки, систематизації, використання у звітності та подальшого аналізу. Саме тому ефективність цифрової трансформації залежить не тільки від технічних характеристик програмного забезпечення, а й від того, наскільки воно відповідає реальним потребам підприємства.

Помітну роль у цьому процесі відіграє сучасне облікове програмне забезпечення. Сьогодні малі підприємства мають можливість обирати програмні рішення залежно від обсягів операцій, виду діяльності та необхідного функціоналу. Використання таких програм може спростити реєстрацію господарських операцій, формування звітності та пошук необхідної інформації. Водночас механічне придбання програмного продукту не гарантує підвищення ефективності. Важливими залишаються відповідність програми потребам конкретного підприємства, можливість її інтеграції з іншими системами та рівень підготовки користувачів. Порівняльний аналіз сучасних облікових програм та перспектив їх використання підтверджує необхідність вибору цифрового рішення з урахуванням конкретних умов діяльності підприємства [10].

Окремий напрям цифрової трансформації становлять хмарні технології. Їх використання дає змогу працювати з обліковими даними без створення складної локальної IT-інфраструктури. Для малого бізнесу це може бути важливо з огляду на обмеженість коштів для придбання та обслуговування власного обладнання. Крім того, доступ до системи з різних пристроїв робить організацію облікової роботи більш гнучкою. Водночас при використанні хмарних рішень необхідно приділяти належну увагу захисту даних, розмежуванню доступу та надійності постачальника відповідних послуг [8–10].

Ще одним практично важливим напрямом є електронний документообіг. Перехід до електронного формату первинних документів скорочує час їх передачі між учасниками господарських операцій, спрощує зберігання та пошук документів. У поєднанні з автоматизованими обліковими системами це дає змогу вибудувати більш послідовний інформаційний ланцюг – від виникнення господарської операції до її відображення в обліку та звітності. Таким чином, цифровізація поступово змінює не окремі операції, а саму організацію облікового процесу.

Водночас сучасний бухгалтерський облік малого підприємства поступово набуває більшої управлінської спрямованості. Його завдання вже не обмежується фіксацією господарських операцій та підготовкою звітності. Керівництву потрібна інформація про доходи, витрати, фінансові результати, розрахунки та інші показники, які можна використовувати під час планування і контролю. Тому зближення бухгалтерського та управлінського обліку є закономірним напрямом розвитку системи інформаційного забезпечення малого бізнесу.

Особливої уваги заслуговує використання цифрових інструментів для обліково-аналітичного забезпечення управління. Автоматизоване опрацювання інформації створює можливість швидше аналізувати розрахунки з контрагентами, фінансові результати та інші параметри діяльності. Зокрема, цифровізація обліково-аналітичного забезпечення управління борговими розрахунками розглядається як напрям підвищення оперативності та якості управлінської інформації [11]. У свою чергу, цифрова трансформація обліку може розглядатися як одна з передумов формування ефективнішої системи управління бізнесом [12].

Результати аналізу сучасного стану та проблем бухгалтерського обліку малого підприємництва дають

підстави визначити основні напрями його подальшого вдосконалення. З огляду на це, вони мають охоплювати оптимізацію облікових процедур, подальшу автоматизацію, підвищення аналітичної цінності інформації, розвиток цифрових компетентностей працівників та удосконалення нормативного забезпечення.

Передусім доцільно оптимізувати облікові процедури. Йдеться не про механічне скорочення кількості операцій, а про усунення дублювання інформації, раціоналізацію документообігу та пристосування облікової роботи до фактичних масштабів діяльності підприємства. За такого підходу спрощення може дати реальний економічний ефект, не погіршуючи контрольну та інформаційну функції обліку. Для малого бізнесу це особливо важливо, оскільки витрати на ведення обліку мають бути співвіднесені з масштабом діяльності та можливостями підприємства.

Наступним напрямом є подальша автоматизація бухгалтерського обліку. Автоматизоване виконання повторюваних операцій, формування звітності та обробка первинної інформації дозволяють вивільнити час працівників для виконання аналітичних та контрольних завдань. При виборі програмного забезпечення малому підприємству доцільно враховувати не максимальну кількість функцій, а відповідність конкретного продукту його реальним потребам. Надмірно складне програмне рішення може, навпаки, збільшити витрати на навчання та обслуговування.

Важливою передумовою розвитку обліку є підвищення аналітичності інформації. Дані бухгалтерського обліку мають використовуватися не лише для підготовки фінансової та податкової звітності. Їх доцільно застосовувати для аналізу доходів і витрат, оцінювання фінансових результатів, контролю розрахунків, визначення проблемних ділянок діяльності та обґрунтування управлінських рішень. Саме посилення аналітичної складової дозволяє перетворити бухгалтерський облік із переважно реєстраційної системи на повноцінне джерело управлінської інформації.

Основні проблеми бухгалтерського обліку малого підприємництва та напрями їх вирішення згруповано у таблиці 1.

Отже, вдосконалення бухгалтерського обліку малого підприємства не може обмежуватися одним напрямом. Потрібне одночасне вирішення організаційних, нормативних, кадрових і технологічних питань. Поєднання раціоналізації облікових процедур із автоматизацією, розвитком аналітичних можливостей, підвищенням цифрової компетентності працівників та вдосконаленням нормативного регулювання дозволить сформувати більш адаптивну систему обліку. Її ефективність доцільно оцінювати не лише за швидкістю складання звітності, а й за тим, наскільки сформована інформація допомагає керівництву контролювати діяльність та приймати рішення.

Подальший розвиток бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва в Україні доцільно пов'язувати з формуванням гнучкої, технологічної та водночас доступної для малого бізнесу системи. Вона має враховувати реальні масштаби діяльності підприємств, їх фінансові та кадрові можливості й потребу в оперативній інформації. У такому випадку облікова система зможе виконувати не лише вимоги щодо документування та звітності, а й ширше забезпечувати управлінські потреби підприємства.

У перспективі модель бухгалтерського обліку малого підприємництва доцільно будувати навколо чотирьох взаємопов'язаних характеристик – простоти, цифровізації, оперативності та аналітичності. Простота повинна забезпечувати доступність облікових процедур для підприємств із обмеженими ресурсами; цифровізація – зменшувати частку ручної роботи; оперативність – забезпечувати своєчасне отримання інформації; аналітичність – підвищувати її корисність для управління.

Таким чином, перспективний розвиток бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва полягає не лише у впровадженні нових технологій. Йдеться

Таблиця 1

Основні проблеми бухгалтерського обліку малого підприємництва та напрями їх вирішення

Проблема	Прояв проблеми	Наслідки для МП	Запропонований напрям удосконалення
Часті зміни нормативного регулювання	Необхідність постійного коригування облікових процедур	Ризик помилок, додаткові витрати часу	Стабілізація та спрощення нормативних вимог
Складність облікових процедур	Надмірна кількість операцій і документів	Зростання трудомісткості обліку	Оптимізація та спрощення облікових процедур
Обмеженість кваліфікованих кадрів	Недостатня кількість фахівців або поєднання функцій	Зниження якості облікової інформації	Підвищення кваліфікації, аутсорсинг, автоматизація
Низька аналітичність облікової інформації	Орієнтація переважно на формування звітності	Обмежені можливості для управління	Розвиток управлінської та аналітичної складової обліку
Значне податкове навантаження	Необхідність виконання значного обсягу податкових процедур	Додаткові адміністративні витрати	Узгодження бухгалтерського і податкового обліку
Недостатній рівень цифровізації	Використання ручної обробки інформації	Повільність та підвищений ризик помилок	Автоматизація та цифровізація обліку
Фрагментарне використання цифрових інструментів	Відсутність інтеграції між окремими системами	Дублювання інформації	Інтеграція облікових систем
Недостатні цифрові компетентності	Складність використання сучасного ПЗ	Низька ефективність цифрових рішень	Систематичне підвищення цифрових компетентностей

Джерело: сформовано автором на основі [1–12]

про комплексну зміну підходів до організації облікової роботи, коли цифрові інструменти поєднуються зі спрощенням процедур, підвищенням якості інформації та посиленням її управлінської спрямованості. За такого підходу бухгалтерський облік може стати не тільки засобом формування звітності, а й практичним інструментом підтримки стабільності та розвитку малого підприємства.

Висновки. Проведене дослідження показало, що бухгалтерський облік суб'єктів малого підприємництва в Україні перебуває під впливом одночасно нормативних, організаційних, кадрових та технологічних чинників. З одного боку, можливість застосування спрощених підходів дає змогу зменшувати витрати на організацію облікового процесу, що відповідає ресурсним можливостям малого бізнесу. З іншого – надмірна складність нормативних вимог, необхідність постійного реагування на зміни законодавства, обмеженість кадрових ресурсів та податкове навантаження створюють додаткові труднощі для належного ведення обліку.

Встановлено, що подальший розвиток облікової системи малого підприємництва має відбуватися не лише шляхом подальшого спрощення процедур. Важливим є збереження достатнього рівня якості та аналітичності інформації, необхідної для оцінювання результатів діяльності й прийняття управлінських рішень. У цьому контексті перспективними напрямами визначено оптимізацію облікових процедур, автоматизацію, цифровізацію, поширення електронного документообігу та хмарних технологій, розвиток цифрових компетентностей працівників і вдосконалення нормативного регулювання.

Отже, формування сучасної системи бухгалтерського обліку суб'єктів малого підприємництва потребує комплексного підходу, у межах якого організаційні та нормативні зміни доповнюються цифровою трансформацією облікових процесів. Реалізація таких напрямів може сприяти зменшенню адміністративних витрат, підвищенню якості облікової інформації та посиленню ролі бухгалтерського обліку в управлінні й забезпеченні подальшого розвитку малого бізнесу.

Бібліографічний список:

1. 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. P. 457–463. URL: https://www.researchgate.net/profile/Dmytro-Bannikov/publication/373143069_pdf#page=457

2. Подольська І. С. Сучасний стан та напрямки удосконалення обліку і звітності суб'єктів малого підприємництва. 2023. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/29-90-93.pdf

3. 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

4. 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

5. Уманська В., Ткаченко А., Манзенко Є. 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

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). 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 https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/680/652

8. Годнюк І., Забчук В. Цифровізація облікових процесів у малих підприємствах: сучасні ІТ-рішення та їх ефективність. *Економічний аналіз.* 2024. Том 34. № 4. С. 239–249. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.239

9. 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

10. Шепель І. В. Цифровізація бухгалтерського обліку: порівняльний аналіз облікових програм та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки.* 2026. № 2 (59). С. 186–195. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-26

11. Краєвський В. М., Мегедь Т. Г., Івасюк О. І. Діджиталізація обліково-аналітичного забезпечення управління борговими розрахунками у суб'єктів малого підприємництва. *Український економічний часопис.* 2025. № 10. С. 49–55. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-8

12. 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

13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996–XIV. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

14. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000. № 39. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text

15. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

References:

1. Drozdova O. H. (2023) Osoblyvosti orhanizatsii obliku na pidpryiemstvakh maloho biznesu v Ukraini [Features of accounting organization at small business enterprises in Ukraine]. *Modern problems of science, education and society*: The 6th International scientific and practical conference, Kyiv, August 14–16, pp. 457–463. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Dmytro-Bannikov/publication/373143069_pdf#page=457

2. Podolska I. S. (2023) Suchasnyi stan ta napriamky udoskonalennia obliku i zvitnosti subiektiv maloho pidpryiemnytstva [Current state and directions for improving accounting and reporting of small business entities]. Available at: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/29-90-93.pdf

3. Ratynskyi V. V. (2021) Bukhhalterskyi oblik i analiz: perspektyvy dlia maloho biznesu [Accounting and analysis: Prospects for small business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-18

4. 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*, no. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-164

5. Umanska V., Tkachenko A., Manzenko Ye. (2023) Perspektyvy rozvytku systemy obliku ta opodatkuvannia na malykh pidpryiemstvakh [Prospects for the development of accounting and taxation systems at small enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-50

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*, no. 1 (43), pp. 484–495. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-484-495

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*, no. 12, pp. 95–100. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-15 URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/680/652

8. 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 efficiency]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 34, no. 4, pp. 239–249. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.239

9. Novikov V. V. (2023) Dydzhytalizatsiia bukhhalterskoho obliku malykh pidpryiemstv [Digitalization of accounting of small enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 3 (105), pp. 81–88. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-81-88

10. Shepel I. V. (2026) Tsyfrovizatsiia bukhhalterskoho obliku: porivnialnyi analiz oblikovykh prohram ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of accounting: Comparative analysis of accounting software and development prospects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (59), pp. 186–195. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-26

11. 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 managing debt settlements of small business entities]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 10, pp. 49–55. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-8

12. Taran S. F., Pilevych D. S. (2026) Tsyfrova transformatsiia obliku malykh pidpryiemstv u konteksti formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia biznesom [Digital transformation of accounting of small enterprises in the context of forming an effective business management system]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (59), pp. 1093–1099. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-14

13. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV [Law of Ukraine No. 996-XIV dated July 16, 1999]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

14. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 25 "Sproshchena finansova zvitnist" [On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 25 «Simplified Financial Reporting»]: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 25.02.2000 r. № 39 [Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 39 dated February 25, 2000]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text.

15. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI [Law of Ukraine No. 2755-VI dated December 2, 2010]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

Дата надходження статті: 03.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 19.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 657:658.14:330.322
JEL Classification: M41, G32, G31
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-16

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

ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ОСНОВІ ДАНИХ ПАСИВНИХ РАХУНКІВ

ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT FOR MANAGING INVESTMENT PROJECT FINANCING BASED ON PASSIVE ACCOUNT DATA

Анотація. *У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади обліково-інформаційного забезпечення управління фінансуванням інвестиційних проєктів на основі даних пасивних рахунків. Доведено, що інформація про власний капітал, забезпечення та зобов'язання не повинна ототожнюватися з обсягом ресурсів, фактично доступних для нового інвестиційного використання. Облікова наявність джерела та його інвестиційна придатність розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні характеристики. Запропоновано послідовний обліково-інформаційний механізм, що охоплює ідентифікаційно-селекційний, оцінювально-обмежувальний і проєктно-селекційний етапи. У межах цього механізму дані пасивних рахунків трансформуються у систему аналітичних параметрів, які характеризують фактичну доступність, строковість, вартість, функціональні обмеження та ризиковість джерел фінансування. Удосконалено систему оцінювання фінансової спроможності підприємства шляхом інтеграції показників фінансового аналізу, автономії, вартості позикового фінансування та резерву боргової спроможності. Останній визначено як потенційний обсяг додаткового боргового капіталу, який може бути залучений без зниження цільового рівня фінансової автономії. Запропоновано матрицю відповідності джерел фінансування параметрам інвестиційного проєкту за критеріями строкової відповідності, вартості, фінансового ризику, впливу на фінансову структуру підприємства та загальної інвестиційної придатності. Практична цінність підходу полягає у можливості підвищення обґрунтованості вибору джерел фінансування, контролю боргового навантаження та підтримання фінансової стійкості підприємства. Методологічну основу дослідження сформовано на поєднанні положень бухгалтерського обліку, фінансового аналізу, теорії фінансування та інвестиційного менеджменту із застосуванням методів аналізу, синтезу, систематизації, порівняння, структурно-логічного й коефіцієнтного аналізу. Узагальнено, що управлінська релевантність даних пасивних рахунків виникає внаслідок їх аналітичної трансформації та зіставлення з параметрами конкретного інвестиційного проєкту.*

Ключові слова: *пасивні рахунки, обліково-інформаційне забезпечення, фінансування інвестиційних проєктів, джерела фінансування, фінансовий аналіз, боргова спроможність, фінансова автономія, фінансова стійкість, інвестиційна придатність джерел фінансування.*

Abstract. Purpose. *The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of accounting and information support for managing investment project financing on the basis of data generated in passive accounts and to develop an approach to transforming such data into analytically relevant parameters for financing decisions.* ***Methods.*** *The*

© Краєвський В.М., Савченко А.М., Кітченко М.І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

study combines the provisions of accounting theory, financial analysis, financial stability, debt capacity, financial flexibility, and investment financing. The methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, systematization, structural and logical analysis, and ratio analysis were applied. The methodological framework is based on a transition from the formal accounting recognition of equity, provisions, and liabilities to an assessment of their actual availability and suitability for financing a specific investment project. ***Results.*** *It is established that the credit balance of a passive account cannot be automatically interpreted as the amount of financial resources available for new investment purposes. A three-stage accounting and information mechanism is developed, comprising the identification and selection stage, the assessment and constraint stage, and the project selection stage. This mechanism enables passive-account data to be transformed into a system of analytical parameters reflecting the actual availability, maturity, cost, functional restrictions, and risk characteristics of financing sources. A matrix matching financing sources with the parameters of an investment project is proposed. The system of indicators for assessing an enterprise's financial capacity incorporates financial analysis indicators, financial autonomy, the cost of debt financing, and a debt capacity reserve. The latter reflects the potential amount of additional debt financing that may be raised without reducing the financial autonomy ratio below a predetermined target level.* ***Scientific novelty.*** *The scientific contribution lies in integrating the information architecture of passive accounts with analytical assessment of financing sources, debt capacity, financial flexibility, and the requirements of financing a specific investment project. The novelty does not consist in introducing debt capacity as a new financial category, but in formalizing its application within accounting and information support and linking it to the assessment of the actual availability and investment suitability of financing sources.* ***Practical significance.*** *The proposed approach can be used for the preliminary selection of financing sources, assessment of the permissible debt burden, comparison of alternative financing structures, monitoring compliance with financial constraints, and supporting decisions aimed at maintaining the financial stability of an enterprise during investment project implementation.* ***Conclusions****. Information generated in passive accounts acquires managerial relevance only after analytical transformation. The transition from the accounting recognition of a financing source to the assessment of its actual availability, maturity, cost, restrictions, and suitability for a specific investment project makes it possible to connect accounting data with forward-looking financing decisions. This provides a more substantiated basis for forming and monitoring the financing structure of investment projects.*

Keywords: *passive accounts, accounting and information support, investment project financing, financing sources, financial analysis, debt capacity, financial autonomy, financial stability, suitability of financing sources for investment purposes.*

Постановка проблеми. Сучасне управління фінансуванням інвестиційних проєктів потребує інформаційного забезпечення, здатного поєднувати дані бухгалтерського обліку з оцінюванням реальної фінансової спроможності підприємства, вартості залучення капіталу, його строковості та допустимого рівня боргового навантаження. У науковій літературі достатньо ґрунтовно досліджено проблеми структури капіталу, вибору між власними й позиковими джерелами, фінансової гнучкості та боргової спроможності підприємств [8–13]. Водночас питання трансформації інформації пасивних рахунків у систему параметрів, безпосередньо придатних для обґрунтування фінансування конкретного інвестиційного проєкту, залишається недостатньо формалізованим.

Дані про власний капітал, забезпечення та зобов'язання традиційно характеризують сформовану фінансову структуру підприємства, однак їх номінальна величина не відображає автоматично обсяг ресурсів, доступних для нового інвестиційного використання. Вибір джерел фінансування потребує врахування їх економічної природи, функціональних обмежень, строків залучення, вартості, ризику рефінансування та впливу на фінансову стійкість [3; 7; 12–15]. Отже, виникає необхідність методичного переходу від облікової фіксації капіталу і зобов'язань до аналітичного визначення їх фактичної придатності для фінансування інвестиційного проєкту.

Вирішення цієї проблеми передбачає розвиток обліково-інформаційного забезпечення, у межах якого дані пасивних рахунків розглядаються як вихідна інформаційна база для ідентифікації доступних фінансових ресурсів, оцінювання меж додаткового залучення капіталу та формування обґрунтованої структури фінансування інвестиційних проєктів [1; 2; 4–6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове опрацювання проблеми обліково-інформаційного забезпечення управління фінансуванням інвестиційних проєктів формується на перетині декількох взаємопов'язаних дослідницьких напрямів: інформаційного супроводу інвестиційної діяльності, аналізу структури капіталу, вибору джерел фінансування, оцінювання фінансової стійкості, боргової спроможності та фінансової гнучкості підприємства. У такій системі бухгалтерський облік виступає вихідним інформаційним середовищем, однак управлінська цінність сформованих у ньому даних виникає лише внаслідок їх подальшої економічної та аналітичної інтерпретації.

Н. М. Воськало та Т. М. Ковальчик обґрунтовують значення обліково-аналітичного забезпечення у формуванні інвестиційної політики підприємства, акцентуючи на необхідності інформаційного супроводу відповідних управлінських рішень [1]. І. Мельничук розвиває цей підхід у контексті взаємозв'язку обліково-аналітичних механізмів, інвестиційної діяльності та економічної безпеки підприємства [2]. Зазначені праці формують важливу основу для розуміння бухгалтерської інформації як елемента інвестиційного управління, проте не конкретизують методичний механізм визначення фактичної доступності окремих складових пасиву для фінансування конкретного проєкту.

Окремий напрям досліджень пов'язаний зі структурою капіталу та критеріями її формування. С. М. Халатур і К. В. Яценко систематизують теоретичні підходи до структури капіталу підприємства [3], а Т. О. Мулик розкриває аналітичне забезпечення управління капіталом через оцінювання його складу, структури, динаміки та ефективності використання [4]. Фундаментальні положення теорії структури капіталу представлені у працях: Ф. Модільяні та М. Міллера [8], С. Майєрса [9], С. Майєрса і Н. Майлуфа [10], а також М. Франка та В. Гояла [11]. Сукупність цих підходів підтверджує, що вибір між власними й позиковими джерелами залежить не лише від їх наявності, а й від вартості капіталу, інформаційної асиметрії, фінансових обмежень та стратегічних характеристик підприємства.

Проблематика безпосереднього фінансування інвестиційних потреб розкрита В.В. Ігнатюком,

Ю.А. Малаховою та В.М. Сукманюком [5], а також С.А. Стахурською, С.В. Ткачук і В.О. Стахурським [6], які систематизують власні, позикові та інші джерела фінансування й аналізують проблеми їх формування. Водночас класифікація фінансових джерел сама по собі не дає відповіді на питання щодо їх реальної доступності для конкретного інвестиційного рішення.

Важливе доповнення до цієї проблематики становлять дослідження боргової спроможності та фінансової гнучкості. М. Леммон і Дж. Зендер розглядають боргову спроможність як істотне обмеження фінансового вибору підприємства [12], тоді як Д. Деніс пов'язує фінансову гнучкість зі здатністю суб'єкта господарювання своєчасно реагувати на потребу у фінансуванні [13]. Д. Даймонд обґрунтовує значення строкової структури боргу та пов'язаного з нею ризику ліквідності [14], а Дж. Грем і К. Гарві на основі емпіричних даних підтверджують вагомість фінансової гнучкості, кредитних характеристик і вартості капіталу у практиці корпоративних фінансових рішень [15]. У свою чергу, М. Іванов акцентує увагу на фінансовій стійкості підприємства та методичних підходах до її оцінювання [7].

Отже, у науковій літературі достатньо ґрунтовно досліджено окремі елементи проблеми: структуру капіталу, джерела фінансування, фінансову стійкість, боргову спроможність, фінансову гнучкість і строковість залучення ресурсів. Водночас невирішеним залишається їх системне поєднання з інформацією пасивних рахунків бухгалтерського обліку. Недостатньо формалізованим є методичний перехід від номінально відображених величин власного капіталу, забезпечень і зобов'язань до оцінювання їх фактичної інвестиційної придатності з одночасним урахуванням доступності, строковості, вартості, функціональних обмежень, фінансового ризику та впливу на боргову спроможність підприємства. Саме ця наукова прогалина визначає спрямування подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад обліково-інформаційного забезпечення управління фінансуванням інвестиційних проєктів шляхом трансформації даних пасивних рахунків у систему аналітичних параметрів, що характеризують фактичну доступність, строковість, вартість, функціональні обмеження та ризиковість джерел фінансування, а також розроблення підходу до оцінювання боргової спроможності підприємства й формування раціональної структури фінансування конкретного інвестиційного проєкту.

Методологічну основу дослідження становить системне поєднання положень теорії бухгалтерського обліку, структури капіталу, фінансової стійкості, боргової спроможності та інвестиційного фінансування. Застосовано методи наукової абстракції, аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння, систематизації, структурно-логічного і коефіцієнтного аналізу. Методичний підхід передбачає послідовну трансформацію інформації пасивних рахунків від формального відображення капіталу й зобов'язань до оцінювання фактичної доступності фінансових ресурсів, їх строкової та вартісної відповідності параметрам інвестиційного проєкту, визначення боргової спроможності підприємства й обґрунтування структури його фінансування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування обліково-інформаційного забезпечення управління фінансуванням інвестиційних проєктів доцільно розглядати як процес послідовної трансформації бухгалтерських даних про власний і залучений капітал у систему економічно інтерпретованих параметрів фінансового вибору. За такого підходу інформація пасивних рахунків виконує не лише реєстраційно-звітну функцію, а стає вихідною основою для ідентифікації потенційних джерел фінансування, оцінювання меж їх використання та встановлення відповідності параметрам конкретного інвестиційного проєкту. Облікова інформація при цьому зберігає ретроспективний характер, оскільки відображає вже сформовану структуру капіталу і зобов'язань, проте внаслідок аналітичної трансформації набуває перспективного значення для обґрунтування майбутніх фінансових рішень.

Необхідність такого переходу узгоджується з розвитком сучасних підходів до інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності. Н. М. Воськало та Т. М. Ковальчик пов'язують формування інвестиційної політики підприємства з якістю його обліково-аналітичного забезпечення [1], а І. Мельничук наголошує на необхідності інформаційного супроводу інвестиційної діяльності на різних етапах її здійснення [2]. Водночас управління фінансуванням потребує виходу за межі констатації сформованої структури пасиву: бухгалтерські дані мають доповнюватися характеристиками економічної доступності відповідних джерел, їх вартості, строковості, ризиковості та можливих обмежень використання.

Методологічно важливо розмежовувати дві категорії – облікову наявність джерела та його фактичну доступність для фінансування інвестиційного проєкту. Кредитове сальдо пасивного рахунку засвідчує існування відповідного елемента власного капіталу, забезпечення або зобов'язання у сформованій системі фінансування підприємства, проте не підтверджує автоматично можливість нового використання еквівалентного обсягу ресурсів. Структура капіталу відображає не лише потенціал фінансування, а й результат раніше прийнятих рішень щодо залучення та розміщення фінансових ресурсів [3; 4; 8; 9].

Так, величина зареєстрованого капіталу характеризує закріплену власниками основу фінансування підприємства, але сама по собі не свідчить про наявність відповідної суми вільних грошових коштів. Значна частина такого капіталу може бути трансформована в необоротні або оборотні активи. Аналогічно довгострокові кредити та інші позикові кошти, відображені у складі зобов'язань, можуть бути використані для фінансування вже здійснених інвестицій або інших визначених цілей. Тому факт існування боргового джерела у пасиві не можна ототожнювати з наявністю невикористаного потенціалу додаткового фінансування.

Особливого розмежування потребують забезпечення майбутніх витрат і платежів. Їх економічна природа пов'язана з очікуваними зобов'язаннями підприємства, а тому вони мають функціонально обмежене призначення. Такі суми доцільно використовувати в управлінському аналізі насамперед як індикатор майбутнього фінансового навантаження, а не як вільне джерело фінансування нового проєкту.

Подібна логіка стосується нерозподіленого прибутку. Він традиційно розглядається як внутрішнє джерело фінансування, а теоретичні положення щодо

пріоритетності внутрішніх ресурсів у фінансовому виборі підприємства розвинуті, зокрема, С. Майєрсом і Н. Майлуфом [10]. Проте відображений у складі власного капіталу нерозподілений прибуток не є тотожним залишку вільних грошових коштів. Його частина може бути матеріалізована в запасах, дебіторській заборгованості та необоротних активах або бути економічно пов'язаною з потребами операційної діяльності.

Відтак вихідною передумовою запропонованого підходу є положення про те, що пасивний рахунок відображає економічне джерело у його обліковій формі, тоді як управління фінансуванням потребує визначення ступеня реальної доступності відповідного ресурсу. Між бухгалтерським відображенням капіталу і зобов'язань та прийняттям фінансового рішення має існувати проміжний аналітичний рівень, у межах якого оцінюються економічна природа джерела, його функціональна свобода, строковість, вартість, обмеження та потенційний вплив на фінансову стійкість.

Для цілей дослідження пропонується трактувати інвестиційну придатність джерела фінансування як ступінь його фактичної спроможності бути використаним для фінансування конкретного інвестиційного проєкту з урахуванням доступності, строковості, вартості, обмежень використання та впливу на фінансову стійкість підприємства. На відміну від традиційного поділу джерел на власні й позикові [5; 6], така характеристика має функціональну спрямованість, оскільки пов'язує облікове походження ресурсу з умовами конкретного управлінського рішення.

На основі зазначених положень інформацію пасивних рахунків доцільно структурувати відповідно до потреб управління фінансуванням інвестиційних проєктів (табл. 1).

Запропонована трансформація змінює функціональну логіку використання інформації пасивних рахунків: об'єктом оцінювання стає не саме сальдо рахунку, а економічна спроможність відповідного джерела бути залученим до конкретної конфігурації фінансування. Перший етап запропонованого механізму доцільно визначити як ідентифікаційно-селекційний. Його результатом є формування не номінального переліку джерел капіталу, а масиву потенційно доступних фінансових альтернатив.

Наступним етапом має стати кількісне оцінювання цих альтернатив з позиції допустимого впливу на фінансову структуру підприємства. Наявність джерела, навіть за умови його фактичної доступності, не означає економічної доцільності його використання. Рішення повинно враховувати співвідношення власного і пози-

Таблиця 1

Трансформація інформації пасивних рахунків відповідно до потреб управління фінансуванням інвестиційних проєктів

Обліково-інформаційний об'єкт	Економічна природа	Фактична доступність	Строкова відповідність	Потенційна інвестиційна придатність	Необхідна аналітична трансформація
Зареєстрований капітал	Базова складова власного капіталу	Обмежена; залежить від фактичної форми існування внесених ресурсів	Переважно довгострокова	Середня	Визначення частини капіталу, що має реальне ліквідне забезпечення та не використана в інших активах
Додатковий капітал	Власне джерело зі специфічним походженням	Обмежена	Переважно довгострокова	Низька / середня	Ідентифікація складу, джерел формування та можливості фактичної мобілізації
Резервний капітал	Захисна складова власного капіталу	Обмежена законодавчими та внутрішніми вимогами	Довгострокова	Низька / середня	Визначення норматив-них, статутних та управлінських обмежень використання
Нерозподілений прибуток	Внутрішньо сформоване власне джерело	Відносно висока, але залежить від ліквідності та альтернативних потреб	Переважно довгострокова	Висока	Визначення частини, яка може бути мобілізована без порушення ліквідності та фінансової рівноваги
Довгострокові кредити та позики	Позиковий капітал	Залежить від боргової спроможності та умов кредитування	Висока для довгострокових проєктів	Висока / середня	Оцінювання вартості, строку, забезпечення, ковенантів і резерву боргової спроможності
Інші довгострокові зобов'язання	Довгострокове зовнішнє фінансування	Залежить від правових та договірних умов	Переважно висока	Середня / висока	Аналіз умов залучення, строковості, вартості та впливу на структуру капіталу
Поточні фінансові зобов'язання	Короткострокове позикове джерело	Потенційно доступна, але обмежена ризиком рефінансування	Низька для довгострокових проєктів	Низька	Співвіднесення строку погашення з часовим горизонтом проєкту та оцінювання ризику рефінансування
Забезпечення майбутніх витрат і платежів	Цільове джерело покриття майбутніх зобов'язань	Переважно недоступна для нового інвестиційного використання	Залежить від виду забезпечення	Низька	Виключення з прямого інвестиційного ресурсу та врахування як майбутнього фінансового навантаження

Джерело: сформовано авторами на основі [2–6; 8–15]

кового капіталу, рівень фінансової автономії, вартість залучення ресурсів, боргове навантаження та потенційне зниження фінансової гнучкості підприємства.

Теоретичні положення щодо структури капіталу формують методологічне підґрунтя такого оцінювання. Ф. Модільяні та М. Міллер заклали фундамент сучасного дослідження взаємозв'язку структури фінансування і вартості капіталу [8], а подальший розвиток теорії продемонстрував залежність фінансового вибору від інформаційних, ринкових та внутрішньокорпоративних чинників [9-11]. Для цього дослідження принципове значення має положення про те, що раціональна структура фінансування не може бути зведена до максимізації частки власного або позикового капіталу, а повинна забезпечувати реалізацію проєкту без перевищення прийнятного рівня фінансового ризику.

Т. О. Мулик обґрунтовує необхідність комплексного дослідження складу, структури, динаміки та ефективності капіталу [4], а М. Іванов пов'язує фінансову стійкість з аналізом співвідношення власних і залучених джерел [7]. Розвиваючи ці положення для потреб інвестиційного фінансування, традиційні коефіцієнти доцільно переорієнтувати з ретроспективної діагностики на перспективне визначення допустимих меж нового фінансового рішення.

Систему показників, необхідних для кількісного оцінювання можливостей фінансування інвестиційного проєкту, узагальнено в табл. 2.

Особливе місце в запропонованій системі займає боргова спроможність підприємства. У міжнародній літературі поняття debt capacity використовується для характеристики можливостей підприємства залучати боргове фінансування з урахуванням наявних фінансових обмежень [12]. Дослідження фінансової гнучкості також підтверджують важливість збереження невикористаного потенціалу фінансування для реагування на майбутні інвестиційні можливості [13]. Тому наукова відмінність запропонованого підходу полягає не у введенні самої категорії боргової спроможності, а в її інтеграції з інформацією пасивних рахунків та потребами конкретного інвестиційного проєкту.

Для кількісної характеристики такого потенціалу пропонується використовувати резерв боргової спроможності (РБС) – потенційний обсяг додаткового позикового капіталу, який може бути залучений без зниження коефіцієнта автономії нижче встановленого цільового рівня.

Гранично допустима величина позикового капіталу визначається:

$ПК_г = ВК \times (1 / Ка(min) - 1)$, де

$ПК_г$ – гранично допустима величина позикового капіталу;

ВК – власний капітал підприємства;

Ка(min) – мінімально допустиме цільове значення коефіцієнта автономії.

Відповідно резерв боргової спроможності визначається:

$РБС = ПК_г - ПК_ф$, де

РБС – резерв боргової спроможності;

ПКф – фактична величина позикового капіталу.

Після підстановки попередньої залежності показник може бути представлений у розгорнутій формі:

$РБС = ВК \times (1 / Ка(min) – 1) – ПК_ф$.

Додатне значення РБС характеризує наявність потенційного резерву додаткового боргового фінансування, нульове – досягнення встановленої межі, а від'ємне – перевищення визначеного рівня боргового навантаження. При цьому Ка(min) не є універсальним нормативом і має встановлюватися з урахуванням галузевих особливостей, стабільності грошових потоків, кредитних ковенантів, ризиковості діяльності та характеристик конкретного проєкту.

РБС також не слід використовувати як ізольований показник кредитоспроможності. Формальне дотри-

Таблиця 2

Система обліково-аналітичних показників оцінювання фінансової спроможності підприємства щодо фінансування інвестиційного проєкту

Показник	Методика визначення	Інформаційна база	Управлінська інтерпретація
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / сукупний капітал	Дані рахунків власного капіталу та зобов'язань, баланс	Відображає рівень фінансової незалежності та використовується для встановлення меж додаткового боргового фінансування
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	Позиковий капітал / власний капітал	Пасивні рахунки, баланс	Характеризує ступінь залежності від зовнішнього фінансування та зміну фінансового ризику
Частка довгострокового капіталу	(Власний капітал + довгострокові зобов'язання) / сукупний капітал	Баланс, дані довгострокових зобов'язань	Відображає стійкість довгострокової фінансової бази та її відповідність часовому горизонту проєкту
Коефіцієнт покриття довгострокових зобов'язань власним капіталом	Власний капітал / довгострокові зобов'язання	Дані власного капіталу та довгострокових зобов'язань	Дає змогу оцінити структурну здатність підприємства до додаткового довгострокового залучення
Вартість позикового капіталу	Витрати на обслуговування боргу / середня величина відповідного позикового капіталу	Фінансовий облік, аналітичні рахунки, договори	Забезпечує зіставлення альтернативних джерел за ціною їх використання
Резерв боргової спроможності	Гранично допустимий обсяг боргу – фактичний борг	Власний капітал, фактичні зобов'язання, цільовий рівень автономії	Визначає потенційний обсяг додаткового боргового фінансування без порушення встановленого параметра фінансової стійкості

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 7–9; 11–15]

мання цільового рівня автономії не гарантує здатності підприємства обслуговувати борг, тому цей індикатор має застосовуватися разом з аналізом ліквідності, прогнозних грошових потоків, вартості позикового капіталу та інших фінансових параметрів. Другий етап механізму тому пропонується визначити як оцінювально-обмежувальний: його результатом є встановлення кількісних меж використання фінансових альтернатив.

Наступним етапом є співвіднесення відібраних джерел із параметрами конкретного інвестиційного проєкту. Для цього доцільно враховувати строкову відповідність, вартість фінансування, фінансовий ризик, вплив на структуру капіталу та загальну інвестиційну придатність.

Строкова відповідність передбачає узгодження періоду залучення ресурсу з часовим горизонтом проєкту та очікуваним періодом формування грошових потоків. Д. Даймонд обґрунтовує взаємозв'язок строкової структури боргу з ризиком ліквідності та рефінансування [14]. Тому надмірне використання короткострокового капіталу для довгострокових інвестицій може створити потребу в погашенні або рефінансуванні боргу до моменту формування достатніх проєктних грошових потоків.

Вартість джерела також не повинна ототожнюватися лише з процентною ставкою. Позикове фінансування передбачає процентні, комісійні та інші витрати, тоді як використання власних ресурсів характеризується альтернативною вартістю капіталу власників. Практичні дослідження корпоративних фінансових рішень підтверджують значення вартості капіталу та фінансової гнучкості при виборі структури фінансування [13; 15]. Систематизацію відповідних критеріїв наведено в табл. 3.

Матриця реалізує перехід від питання про формальну наявність джерел до визначення їх відповідності економічним параметрам конкретного проєкту. Водночас вона не передбачає механічного вибору одного джерела. Фінансування може формуватися як комбінація внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а оптимальна конфігурація залежить від характеристик підприємства та проєкту.

Третій етап запропонованого механізму визначено як проєктно-селекційний. Його зміст полягає у зіставленні потенційних джерел із параметрами проєкту, формуванні альтернативних структур фінансування та відборі конфігурацій, які відповідають встановленим критеріям доступності, строковості, вартості, ризику та фінансової стійкості.

Узагальнено логіку запропонованого обліково-інформаційного механізму можна представити так:

дані пасивних рахунків → економічна ідентифікація джерел → оцінювання фактичної доступності → встановлення функціональних і договірних обмежень → аналіз строковості та вартості → оцінювання структури капіталу і фінансової стійкості → визначення резерву боргової спроможності → зіставлення з параметрами інвестиційного проєкту → формування альтернатив структури фінансування → вибір прийнятної конфігурації → контроль реалізації → зворотне коригування інформаційної бази.

Таблиця 3

Матриця відповідності джерел фінансування параметрам інвестиційного проєкту

Джерело фінансування	Строкова відповідність довгостроковому проекту	Вартісна характеристика	Фінансовий ризик	Вплив на структуру капіталу	Загальна інвестиційна придатність
Нерозподілений прибуток	Висока за наявності реально мобілізованого ресурсу	Відсутні прямі процентні витрати, але існує альтернативна вартість	Низький борговий ризик; можливе зменшення фінансової гнучкості	Не збільшує позиковий капітал	Висока за достатнього рівня ліквідності
Додаткові внески власників / збільшення власного капіталу	Висока	Залежить від очікуваної дохідності власників і умов залучення	Низький борговий ризик	Підвищує частку власного капіталу; може змінювати структуру власності	Середня / висока
Довгостроковий банківський кредит	Висока	Процентна ставка, комісії та інші витрати	Середній / високий залежно від боргового навантаження	Збільшує фінансовий левередж	Висока за наявності достатнього резерву боргової спроможності
Облігаційні та інші довгострокові боргові інструменти	Висока	Залежить від ставки, умов випуску та витрат залучення	Середній / високий	Підвищує частку позикового капіталу	Середня / висока залежно від масштабу та умов проєкту
Короткострокові фінансові зобов'язання	Низька для довгострокових проєктів	Може бути відносно високою та змінною	Високий ризик рефінансування	Погіршує строкову структуру пасивів	Низька для довгострокових проєктів
Забезпечення майбутніх витрат і платежів	Як правило, не застосовується	Не розглядається як звичайна ціна фінансового ресурсу	Пов'язане з майбутніми зобов'язаннями	Не повинно збільшувати фактично доступну фінансову базу	Переважно непридатне як пряме джерело

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 6; 8–15]

Механізм має циклічний характер. Прийняте фінансове рішення породжує нові господарські операції, які змінюють активи, власний капітал, зобов'язання та майбутні грошові потоки. Оновлена бухгалтерська інформація, своєю чергою, формує вихідну базу наступного циклу фінансового аналізу.

На передінвестиційному етапі інформація пасивних рахунків використовується для визначення доступних джерел і фінансових обмежень; на стадії реалізації – для контролю фактичного залучення ресурсів, дотримання структури фінансування, строків та договірних умов; на експлуатаційному етапі – для оцінювання здатності проєкту генерувати грошові потоки, достатні для обслуговування зобов'язань; після його завершення – для оцінювання фактичної результативності фінансового рішення. Така логіка узгоджується з підходами до безперервного інформаційного супроводу інвестиційної діяльності [1; 2] та необхідністю збереження фінансової гнучкості підприємства [13; 15].

Контрольна складова інтегрується в усі етапи запропонованого механізму. Контролю підлягають не лише правильність бухгалтерського відображення капіталу і зобов'язань, а й відповідність джерел цільовому призначенню, дотримання договірних обмежень, кредитних ковенантів, строків погашення та допустимого боргового навантаження. Особливого значення набуває динамічний контроль резерву боргової спроможності, величина якого змінюється залежно від власного капіталу, фактичного боргу та встановленого цільового рівня автономії.

На основі одержаних результатів обліково-інформаційне забезпечення управління фінансуванням інвестиційних проєктів пропонується трактувати як системно організований процес формування, аналітичної трансформації, оцінювання та контрольного використання бухгалтерської інформації про власний капітал, забезпечення і зобов'язання для визначення фактично доступних джерел, встановлення меж їх використання та обґрунтування структури фінансування конкретного інвестиційного проєкту.

Наукова відмінність запропонованого підходу полягає не у введенні категорій боргової спроможності чи фінансової гнучкості, які вже розвинуті у фінансовій теорії [12; 13], а в інтеграції відповідних положень з інформаційною архітектурою пасивних рахунків та потребами фінансування конкретного інвестиційного проєкту. У межах такого підходу формалізовано послідовність визначення фактичної доступності джерел, запропоновано їх оцінювання за інвестиційною придатністю, сформовано систему аналітичних показників, матрицю відповідності джерел параметрам проєкту та показник резерву боргової спроможності як структурний індикатор допустимого додаткового боргового фінансування.

Таким чином, основний науковий результат дослідження полягає у формуванні методичного переходу від статичного облікового відображення пасивів до динамічного обліково-інформаційного забезпечення управління фінансуванням інвестиційного проєкту. Практична реалізація запропонованого механізму створює передумови для обґрунтованішого вибору структури фінансування, запобігання необґрунтованому ототожненню величини пасивів із вільним фінансовим ресурсом, контролю боргового навантаження та підтримання фінансової стійкості підприємства.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчують, що інформація пасивних рахунків має значно ширший управлінський потенціал, ніж традиційне відображення структури власного капіталу, забезпечень і зобов'язань. Її використання в управлінні фінансуванням інвестиційних проєктів потребує переходу від формальної фіксації джерел до оцінювання їх економічної придатності, реальної доступності, строковості, вартості та впливу на фінансову стійкість підприємства.

Принциповим є розмежування між наявністю джерела у системі бухгалтерського обліку та можливістю його фактичного використання для нового інвестиційного рішення. Величина пасиву не може автоматично ототожнюватися з обсягом вільного фінансового ресурсу, оскільки сформований капітал може бути вже трансформований в активи, мати визначене функціональне призначення або бути обмеженим умовами залучення та майбутніми зобов'язаннями. Саме тому облікова інформація набуває управлінської релевантності лише після її аналітичної трансформації.

Управління фінансуванням інвестиційного проєкту в такій логіці постає як послідовний процес відбору, оцінювання та узгодження потенційних джерел із параметрами конкретного проєкту. Інформація пасивних рахунків формує початкову базу цього процесу, тоді як структура капіталу, рівень фінансової автономії, боргова спроможність, строкова відповідність і вартість ресурсів визначають межі допустимого фінансового вибору. Це дозволяє розглядати пасиви не як статичне відображення вже сформованої фінансової структури, а як елемент динамічного інформаційного механізму прийняття інвестиційно-фінансових рішень.

Важливе значення має інтеграція оцінки боргової спроможності у систему обліково-інформаційного забезпечення. Резерв боргової спроможності доцільно використовувати як структурний орієнтир потенційно допустимого додаткового боргового фінансування, а не як автономний показник кредитоспроможності. Його аналітична цінність розкривається лише у взаємозв'язку з ліквідністю, прогнозними грошовими потоками, вартістю капіталу, строками обслуговування боргу та параметрами конкретного інвестиційного проєкту.

Узагальнено запропонований підхід формує цілісну логіку переходу від бухгалтерського відображення джерел капіталу до їх економічної інтерпретації, від економічної інтерпретації – до оцінювання фінансової спроможності, а від неї – до обґрунтування структури фінансування та подальшого контролю її реалізації. Така взаємодія облікової та фінансово-аналітичної складових дозволяє підвищити обґрунтованість фінансових рішень, зменшити ризик формального використання показників пасиву та забезпечити більш узгоджене співвідношення між потребами інвестиційного проєкту і фінансовими можливостями підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованого підходу на даних підприємств різних видів економічної діяльності, уточненням галузевих критеріїв фінансової автономії та боргової спроможності, а також розробленням

інтегральної методики оцінювання інвестиційної придатності джерел фінансування. Окремим напрямом має стати дослідження взаємозв'язку резерву боргової спроможності з прогнозними грошовими потоками, вартістю капіталу, ліквідністю та ефективністю інвестиційного проєкту. Перспективним є також формування цифрової обліково-аналітичної моделі автоматизованої трансформації даних пасивних рахунків у систему індикаторів підтримки фінансових рішень із можливістю сценарного моделювання та оперативного контролю структури фінансування.

Конфлікт інтересів. Співавтори статті є членами редакційної колегії журналу. З метою забезпечення неупередженості редакційного процесу вони не брали 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. Воськало Н. М., Ковальчик Т. М. Роль обліково-аналітичного забезпечення у формуванні інвестиційної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 396–402. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-135

2. Мельничук І. Обліково-аналітичні та інституційні механізми інвестиційної діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2025. Т. 97, № 6. С. 124–135. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.124

3. Халатур С. М., Яценко К. В. Структура капіталу підприємств: систематизація теоретичних підходів у контексті стабілізації національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 19–20. С. 41–46. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.41

4. Мулик Т. О. Аналітичне забезпечення управління капіталом підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 95–103. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-15

5. Ігнатюк В. В., Малахова Ю. А., Сукманюк В. М. Сучасні джерела фінансування інвестиційних потреб підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2020. Вип. 2 (19). С. 98–102. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-17

6. Стахурська С. А., Ткачук С. В., Стахурський В. О. Проблеми формування джерел фінансування при проєктному інвестуванні підприємств та шляхи їх вирішення. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 2 (249). С. 75–81. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/83745d4e-a1b4-49a3-8b98-b2218cae0bf6

7. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 166–173. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173

8. Modigliani F., Miller M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*. 1958. Vol. 48, No. 3. P. 261–297. DOI: https://doi.org/10.2307/1809766

9. Myers S. C. The Capital Structure Puzzle. *The Journal of Finance.* 1984. Vol. 39, No. 3. P. 574–592. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x

10. Myers S. C., Majluf N. S. Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics.* 1984. Vol. 13, No. 2. P. 187–221. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0

11. Frank M. Z., Goyal V. K. Capital Structure Decisions: Which Factors Are Reliably Important? *Financial Management.* 2009. Vol. 38, No. 1. P. 1–37. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2009.01026.x

12. Lemmon M. L., Zender J. F. Debt Capacity and Tests of Capital Structure Theories. *Journal of Financial and Quantitative Analysis.* 2010. Vol. 45, No. 5. P. 1161–1187. DOI: https://doi.org/10.1017/S0022109010000499

13. Denis D. J. Financial Flexibility and Corporate Liquidity. *Journal of Corporate Finance.* 2011. Vol. 17, No. 3. P. 667–674. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.03.006

14. Diamond D. W. Debt Maturity Structure and Liquidity Risk. *The Quarterly Journal of Economics*. 1991. Vol. 106, No. 3. P. 709–737. DOI: https://doi.org/10.2307/2937924

15. Graham J. R., Harvey C. R. The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field. *Journal of Financial Economics*. 2001. Vol. 60, No. 2–3. P. 187–243. DOI: https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00044-7

References:

1. Voskalo, N. M., & Kovalchyk, T. M. (2024). Rol oblikovo-analitychnoho zabezpechennia u formuvanni investytsiinoi polityky pidpryiemstva [The role of accounting and analytical support in the formation of enterprise investment policy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61), 396–402. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-135

2. Melnychuk, I. (2025). Oblikovo-analitychni ta instytutsiini mekhanizmy investytsiinoi diialnosti ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv [Accounting-analytical and institutional mechanisms of investment activity and ensuring the economic security of enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 97 (6), 124–135. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.124

3. Khalatur, S. M., & Yatsenko, K. V. (2022). Struktura kapitalu pidpryiemstv: Systematyzatsiia teoretychnykh pidkhodiv u konteksti stabilizatsii natsionalnoi ekonomiky [Enterprise capital structure: Systematization of theoretical approaches in the context of national economic stabilization]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, (19–20), 41–46. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.41

4. Mulyk, T. O. (2023). Analitychne zabezpechennia upravlinnia kapitalom pidpryiemstv [Analytical support for enterprise capital management]. *Ekonomichnyi Prostir*, (183), 95–103. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-15

5. Ihnatiuk, V. V., Malakhova, Yu. A., & Sukmaniuk, V. M. (2020). Suchasni dzherela finansuvannia investytsiinykh potreb pidpryiemstva [Modern sources of financing the investment needs of an enterprise]. *Pryazovskyi Ekonomichnyi Visnyk*, (2[19]), 98–102. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-17

6. Stakhurska, S. A., Tkachuk, S. V., & Stakhurskyi, V. O. (2022). Problemy formuvannia dzherel finansuvannia pry proiektnomu investuvanni pidpryiemstv ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of forming sources of financing for project investment in enterprises and ways to solve them]. *Formuvannia Rynkovykh Vidnosyn v Ukraini*, (2[249]), 75–81. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/83745d4e-a1b4-49a3-8b98-b2218cae0bf6

7. Ivanov, M. (2025). Finansova stiikist pidpryiemstva: Sutnist poniattia ta metodyka otsinky [Financial stability of an enterprise: The essence of the concept and assessment methodology]. *Vcheni Zapysky Universytetu "KROK"*, (3[79]), 166–173. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173

8. Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48 (3), 261–297. DOI: https://doi.org/10.2307/1809766

9. Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 574–592. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x

10. Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13 (2), 187–221. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0

11. Frank, M. Z., & Goyal, V. K. (2009). Capital structure decisions: Which factors are reliably important? *Financial Management*, 38(1), 1–37. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2009.01026.x

12. Lemmon, M. L., & Zender, J. F. (2010). Debt capacity and tests of capital structure theories. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 45 (5), 1161–1187. DOI: https://doi.org/10.1017/S0022109010000499

13. Denis, D. J. (2011). Financial flexibility and corporate liquidity. *Journal of Corporate Finance*, 17 (3), 667–674. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.03.006

14. Diamond, D. W. (1991). Debt maturity structure and liquidity risk. *The Quarterly Journal of Economics*, 106 (3), 709–737. DOI: https://doi.org/10.2307/2937924

15. Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2001). The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 60 (2–3), 187–243. DOI: https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00044-7

Дата надходження статті: 08.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 336.1:004:339.7
JEL H30; G28; E42; O33; F36
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-17

Крисоватий А.І.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5850-8224
Andriy Krysovatyy
West Ukrainian National University

Ткачик Ф.П.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4783-6919
Fedir Tkachyk
West Ukrainian National University

КРИПТОФІНАНСИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ЄВРОПЕЙСЬКО-ТРАНСАТЛАНТИЧНІ ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА РИЗИКИ ЦІНОВОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ

CRYPTO FINANCE IN THE PUBLIC SECTOR: EUROPEAN AND TRANSATLANTIC DIGITAL TRENDS AND PRICE VOLATILITY RISKS

Анотація. *У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади функціонування криптофінансів у публічному секторі в умовах європейсько-трансатлантичної цифрової трансформації. Концептуалізовано криптофінанси як сегмент цифрового фінансового простору, інтегрований у систему публічних фінансів. Проведено аналіз та ідентифіковано переваги, обмеження й ризики інтеграції криптофінансів у публічний сектор. Узагальнено європейсько-трансатлантичні регуляторні підходи та ідентифіковано вплив цінової волатильності, кіберзагроз і регуляторної невизначеності на фінансову стабільність. Обґрунтовано доцільність формування адаптивної ризико-орієнтованої моделі регулювання криптофінансів, що поєднує макропруденційний нагляд, фінансовий моніторинг, цифровий контроль транзакцій та міжнародну регуляторну координацію.*

Ключові слова: *криптофінанси, публічний сектор, криптоактиви, блокчейн-технології, стейблкоїни, цифровізація, фінансові інструменти, цінові ризики, фінансова стабільність, ризико-орієнтоване регулювання, міжнародний ринок, європейсько-трансатлантичні цифрові тренди.*

Abstract. Introduction. *The rapid spread of crypto-assets, blockchain technologies, stablecoins and decentralized financial mechanisms is transforming the architecture of financial relations and creating new challenges for the public sector. The integration of crypto-finance contributes to increasing the transparency of financial flows, automating operations and modernizing financial administration, while generating risks of price volatility, cyber threats and regulatory uncertainty. This highlights the need for a systemic approach to the integration of crypto-finance into the public financial space, ensuring a balance between digital innovations, financial stability and regulatory control.* ***Purpose.*** *The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological justification for the role of crypto-finance in the transformation of the public sector, identify the opportunities and systemic risks of their integration and determine practice-oriented directions for improving the regulatory environment, taking into account modern European-transatlantic digital trends.* ***Methods.*** *The methodological basis of the study is the systemic, institutional, functional, information-analytical and risk-oriented approaches that provide a comprehensive study of crypto-finance in the public finance system. The work uses methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, logical generalization and systematization, as well as comparative and institutional analysis.* ***Results.*** *Crypto-finance is conceptualized as a segment of the digital financial space, integrated into the public finance system and formed by the interaction of digital financial instruments, blockchain technologies and institutional and regulatory mechanisms. The functional ambivalence of crypto-finance is established: the potential for increasing transparency, efficiency and adaptability of public financial management is combined with financial, systemic, institutional and regulatory and technological risks. The transformation of crypto-asset price volatility from a market phenomenon into a systemic risk factor for budget planning, financial stability and monetary regulation is substantiated. The systematization of European-transatlantic approaches has shown the formation of a common regulatory vector focused on strengthening financial monitoring, tax control and international coordination while preserving the potential of digital financial innovations.* ***Conclusion.*** *Effective integration of crypto-finance into the public sector requires a transition from fragmented regulation to an adaptive risk-oriented management model. A combination of macroprudential supervision, digital transaction control, blockchain analytics, financial monitoring and international regulatory coordination is proposed. It is advisable to further implement European regulatory standards, mechanisms for automated exchange of tax information and strengthen the cyber resilience of digital financial infrastructure.*

Keywords: *cryptofinance, public sector, cryptoassets, blockchain technologies, stablecoins, digitalization, financial instruments, price risks, financial stability, risk-based regulation, international market, European-Transatlantic digital trends.*

© Крисоватий А.І., Ткачик Ф.П., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. В умовах інтенсивної цифрової трансформації та економічної турбулентності криптофінанси позиціонуються як новий і вагомий сегмент сучасної фінансової архітектури. Первинно сприймаючись як спекулятивна та децентралізована альтернатива традиційним фінансовим інструментам, криптофінанси поступово переходять у площину публічного інтересу, привертаючи увагу державних і муніципальних інституцій, регуляторів, наглядових органів у контексті забезпечення стабільності, прозорості, резильєнтності та модернізації публічних фінансів.

Поширення технологій блокчейн, розвиток децентралізованих фінансів (Decentralized Finance – DeFi) та диверсифікація сфери використання цифрових активів зумовили поступову інституціоналізацію криптофінансів, насамперед у межах європейського та трансатлантичного економічного простору. Запровадження регуляторних ініціатив, зокрема Регламенту Європейського Союзу щодо ринків криптоактивів (Markets in Crypto-Assets – MiCA), а також еволюція політики регулювання цифрових активів у США, свідчать про формування системного підходу до інтеграції криптофінансів у формалізовану фінансову архітектуру з одночасним посиленням вимог до прозорості, підзвітності та управління ризиками.

Водночас розширення масштабів використання криптоактивів супроводжується суттєвими викликами, пов'язаними з ціновою невизначеністю, високою волатильністю та потенційними системними ризиками. На відміну від традиційних фінансових інструментів, криптофінанси характеризуються значними коливаннями вартості, підвищеною залежністю від ринкових очікувань і поведінкових факторів, що ускладнює їх інтеграцію у механізми публічного фінансового управління, бюджетної політики та податкового адміністрування. Додатковим чинником ризику виступає децентралізований та нерегульований характер значної частини крипторинку, що створює виклики для фінансового моніторингу, контролю та макрофінансової стабільності.

Незважаючи на зростання наукового інтересу до проблематики блокчейн-технологій і криптоактивів, у науковому дискурсі недостатньо розкритим залишається питання інтеграції криптофінансів у публічний сектор, зокрема у фокусі поєднання регуляторних трендів європейського та трансатлантичного простору в процесі протидії ризикам цінової волатильності. Більшість наукових досліджень зосереджується на технологічних аспектах, або на моніторингу тенденцій функціонування фінансових ринків, що розвиває дискусію осмислення комплексної ролі криптофінансів у трансформації публічного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо трансформації ролі криптофінансів формується в умовах інтенсивної цифрової трансформації, що зумовлює зростання інтересу до блокчейн-технологій, криптоактивів та децентралізованих фінансів як нових елементів фінансової архітектури. У цьому контексті А. Джордж [13] визначає Finance 4.0 як новий етап розвитку фінансових послуг, що базується на інтеграції блокчейну, штучного інтелекту та аналітики великих даних. Водночас Х. Ву, Ц. Яо, Ч. Лю та співавтори [26] наголошують на ролі блокчейну у підвищенні безпеки, прозорості та ефективності фінансових транзакцій. Відзначимо наукову позицію Р. Кхатвані, М. Мішри, М. Бедаркар та співавторів [16], а також Л. Джудіджанто, М. Тубагус, Р. Хасібуан та співавторів [15] у контексті дослідження впливу блокчейн-технологій на банківський і фінансовий сектор, зокрема у частині зниження транзакційних витрат, автоматизації процесів та підвищення рівня довіри. У цьому ракурсі Г. Аллен [3] розвиває концепцію «driverless finance», відповідно до якої сучасні цифрові фінанси дедалі більше функціонують на основі автоматизованих алгоритмів та цифрових фінансових екосистем, що обумовлює необхідність адаптації традиційних механізмів фінансового регулювання та нагляду до динаміки цифрової економіки.

Подальший моніторинг зарубіжних наукових досліджень пов'язаний із формуванням напряму криптоекономіки (crypto economics) та розвитком децентралізованих фінансів (DeFi). У цьому контексті Б. Б'є, А. Каппоні, Л. Конг, В. Гаур, К. Гізеке [8] підкреслюють, що криптоактиви та блокчейн формують нову економічну інфраструктуру, яка трансформує механізми фінансових взаємодій і створює передумови для розвитку Web3 як децентралізованої цифрової екосистеми. А. Аламс'ях та І. Мухаммад [2] досліджують структуру DeFi через аналіз транзакційних мереж, аргументуючи, що крипторинок функціонує як складна система взаємопов'язаних агентів, де ключову роль відіграють вузли з високим рівнем централізації транзакцій. Водночас Р. Ауер, М. Фараг, У. Леврік і співавтори [5] звертають увагу на зростання участі традиційних фінансових інституцій у крипторинку, що свідчить про поступову інституціоналізацію криптофінансів. Подібні висновки обґрунтовані у дослідженні Дж. Орландо [21], який наголошує на подвійній природі криптоактивів як інноваційного фінансового інструменту та об'єкта спекулятивної діяльності. Водночас А. Балліс і Т. Верусіс [6] акцентують увагу на поведінкових аспектах функціонування крипторинку, підкреслюючи вплив спекулятивної поведінки, інформаційної асиметрії та психологічних факторів на формування волатильності криптоактивів.

Важливий напрям досліджень стосується інтеграції блокчейн-технологій у контексті реконфігурації публічних фінансів. Зокрема, Е. Тан, С. Махула, Й. Кромпвуетс [24] позиціонують концептуальну рамку "blockchain governance", що охоплює архітектурні, інституційні та регуляторні аспекти впровадження технології у публічному управлінні. П. Бустаманте, М. Кай, М. Гомес та інші [10] зазначають, що блокчейн має потенціал підвищення прозорості та ефективності державних процесів, однак його практичне застосування часто обмежується пілотними проєктами і не завжди продукує переваги у порівнянні з традиційними цифровими системами. У дослідженні Д. Лопес, А. де Кастро, Л. Руссо [19] блокчейн розглядається як інструмент модернізації публічних фінансів, що сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності бюджетного процесу. Водночас С. Мбонігаба [20] акцентує увагу на ролі цифрових технологій у зниженні корупційних ризиків та покращенні фінансового контролю у публічному секторі.

Суттєвий пласт досліджень пов'язаний із формуванням регуляторної політики щодо криптофінансів.

У європейському контексті ключове значення має Регламент ЄС щодо ринків криптоактивів (MiCA) [12], у якому визначено єдині правила функціонування ринку, що підвищує рівень прозорості і захисту інвесторів. Політика Європейського центрального банку [23] сконцентрована на діагностиці впливу криптоактивів на фінансову стабільність, монетарну політику та платіжні системи. У трансатлантичному вимірі значну увагу приділено питанням цифрових валют і платіжних систем, зокрема Рада керуючих Федеральної резервної системи США [9] аналізує перспективи цифрового долара та його вплив на банківську систему, тоді як Міністерство фінансів США [25] досліджує трансформацію платіжної інфраструктури та роль стейблкоїнів.

Глобальний регуляторний вимір представлений у дослідженнях міжнародних організацій. Зокрема, у звітно-аналітичних матеріалах Банку міжнародних розрахунків [4] представлено прагматичний моніторинг функціонування криптоактивів і DeFi та їх вплив на фінансову стабільність, а також зроблено акцент на ризиках, пов'язаних з децентралізованими фінансовими системами. Рада з фінансової стабільності [14] формує підходи до регулювання та нагляду за крипторинками, а Організація економічного співробітництва та розвитку [11] розробляє стандарти податкової прозорості через Crypto-Asset Reporting Framework, що має ключове значення у сфері податкового адміністрування.

Окремий напрям досліджень присвячений ризикам криптофінансів, серед яких особливе місце займає цінова невизначеність. М. Садік, А. Айсан, У. Каяні [22] доводять, що поширення цифрових валют і блокчейн-рішень впливає на фінансову стабільність через зміну механізмів кредитування та грошового обігу. К.-М. Бетушару, Н. Моро [7] розглядають криптоактиви як джерело безпекових загроз, пов'язаних із кіберзлочинністю, відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Водночас А. Аджаї-Ніфісе, Т. Фалайє, О. Олубусола та співавтори [1] підкреслюють потенціал блокчейну щодо підвищення прозорості та зниження шахрайства у фінансовій звітності. Зазначимо, що такий підхід є важливим для публічних фінансів в умовах цифровізації. К. Кім і Р. Кауффман [17] доводять, що інформаційна асиметрія у цифровій торгівлі криптоактивами посилює волатильність ринку та ускладнює прогнозування поведінки його учасників, що актуалізує необхідність розвитку адаптивних механізмів цифрового фінансового моніторингу.

Узагальнюючи проведений аналіз, слід зазначити, що наявні дослідження мають переважно фрагментарний характер, оскільки зосереджуються на окремих аспектах – технологіях, ринках або регуляторних механізмах. Недостатньо дослідженим залишається інтегрований підхід до аналізу криптофінансів у публічному секторі, який поєднує європейсько-трансатлантичні регуляторні тренди з оцінкою ризиків цінової невизначеності, що і визначає наукову логіку даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретико-концептуальних засад функціонування криптофінансів у публічному секторі, систематизація європейсько-трансатлантичних регуляторних трендів та ідентифікація ризиків цінової невизначеності криптоактивів.

Методи дослідження. Для комплексного дослідження криптофінансів як сегмента сучасного цифрового фінансового простору та визначення особливостей їх інтеграції у публічний сектор застосовано системний, інституціональний, функціональний, інформаційно-аналітичний і ризико-орієнтований методологічні підходи. Використання методів наукової абстракції, аналізу і синтезу, логічного узагальнення та систематизації дало змогу концептуалізувати економічну сутність криптофінансів, ідентифікувати їх функціональні характеристики, принципи та фактори розвитку в системі публічних фінансів. Порівняльний та інституційний аналіз застосовано для узагальнення європейсько-трансатлантичних регуляторних практик і визначення сучасних векторів регулювання криптоактивів. Для комплексного оцінювання потенціалу та обмежень їх інтеграції у публічний сектор застосовано SWOT-аналіз, а ризико-орієнтований підхід використано для обґрунтування практикоорієнтованих механізмів моніторингу, протидії та мінімізації ризиків у контексті забезпечення фінансової стабільності, фіскальної прозорості та резильєнтності публічних фінансів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичну основу дослідження становлять положення інституціоналізму, поведінкових фінансів, теорії інформаційної асиметрії та концепції сталого розвитку. Методологічна архітектоніка дослідження ґрунтується на використанні системного, інституціонального, функціонального, інформаційно-аналітичного та ризико-орієнтованого підходів, які забезпечують комплексне осмислення криптофінансів як інструменту цифрової трансформації публічного сектору та чинника модернізації фінансових відносин.

У контексті даного дослідження важливим є розмежування категорій «криптоактиви», «крипторинок» та «криптофінанси», які хоча й перебувають у тісному взаємозв'язку, однак характеризують різні рівні функціонування цифрового фінансового середовища. Криптоактиви у цьому випадку інтерпретуються як цифрові фінансові інструменти, що базуються на технології розподіленого реєстру, тоді як крипторинок охоплює систему відносин, пов'язаних із їх обігом, ціноутворенням та фінансовою взаємодією учасників. Натомість криптофінанси позиціонуються як ширша фінансово-економічна категорія, яка інтегрує інструментальні, інституційні, регуляторні та технологічні аспекти функціонування цифрових фінансів у системі публічного та глобального фінансового середовища.

У межах системного підходу криптофінанси доцільно інтерпретувати як елемент фінансової архітектури, що формується на перетині технологічних інновацій і фінансових інституцій. Як зазначають Б. Б'є, А. Каппоні, Л. Конг, В. Гаур, К. Гізеке, розвиток криптоекономіки створює нову інфраструктуру економічної взаємодії, яка ґрунтується на децентралізації та алгоритмічній довірі [8]. Фактично, такий ракурс свідчить про модернізацію традиційних механізмів фінансового посередництва, що має безпосередній вплив на функціонування публічних фінансів.

Відповідно інституціонального підходу, криптофінанси розглядаються як результат еволюції фінансових інститутів і водночас як чинник їх трансформації. Взаємодія інституцій публічного сектору формує інсти-

туційно-регуляторне середовище, яке визначає умови, правила та механізми функціонування криптофінансів. Дослідження Р. Ауера, М. Фарага, У. Левріка, Л. Оразема, М. Цосса підтверджують зростання участі фінансових установ у крипторинку, що свідчить про поступову інституціоналізацію криптоактивів [5]. У цьому контексті криптофінанси набувають рис гібридної системи, яка поєднує децентралізовані та централізовані елементи.

З позицій функціонального підходу криптофінанси виконують низку ключових завдань у публічному секторі, зокрема в розрізі таких детермінант:

− об'єкт оподаткування та фінансового моніторингу;

− інструмент фінансування (токенізація активів, цифрові облігації);

− інфраструктурний базис цифрових фінансових систем (блокчейн-технології);

− фактор трансформації фінансового управління;

− елемент формування кіберфінансового середовища та цифрової фінансової безпеки.

У цьому аспекті Д. Лопес, А. де Кастро, Л. Руссо підкреслюють, що блокчейн здатний забезпечити підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управління публічними фінансами [19].

Інформаційно-аналітичний підхід передбачає дослідження криптофінансів як складової цифрового інформаційного середовища, у межах якого ключового значення набувають обіг даних, прозорість транзакцій, цифровий фінансовий моніторинг, блокчейн-аналітика та інформаційна безпека. У межах такого підходу ключового значення набувають інформаційна прозорість цифрових транзакцій, аналітична обробка даних та мінімізація інформаційної асиметрії на крипторинку. Дослідження К. Кіма та Р. Кауффмана підтверджують суттєвий вплив інформаційної асиметрії та цифрових інформаційних потоків на поведінку учасників криптовалютного ринку і динаміку торговельних операцій [17].

Методологічно важливим є також ризико-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію, оцінювання та управління ризиками криптофінансів у контексті фінансової стабільності. Як зазначають М. Садік, А. Айсан, У. Каяні, вплив цифрових валют на кредитну систему та грошовий обіг може бути як позитивним, так і дестабілізуючим, що вимагає комплексного аналізу [22]. У таких умовах особливого значення набуває формування адаптивних механізмів регулювання криптофінансів, здатних мінімізувати ризики цінової волатильності, кіберзагроз і порушення фінансової стабільності.

Таким чином, теоретико-методологічне осмислення криптофінансів у публічному секторі дозволяє сформувати ключові принципи їх функціонування, орієнтовані на забезпечення цифрової довіри, фінансової стійкості, регуляторної прозорості та адаптивності публічного управління. Серед ключових принципів функціонування криптофінансів у публічному секторі варто виокремити такі:

1) прозорості – забезпечення відкритості, верифікованості та можливості моніторингу фінансових операцій на основі блокчейн-технологій;

2) децентралізації – мінімізація ролі посередників і розподіл функцій між учасниками публічного сектору;

3) технологічної нейтральності – адаптація регуляторної політики до різних форм цифрових активів;

4) інтегрованості – узгодження інноваційних підходів функціонування криптофінансів із класичними домінантами фінансової політики;

5) адаптивності – забезпечення гнучкості механізмів регулювання криптофінансів відповідно до динаміки цифрових інновацій, кіберзагроз та трансформації фінансових ринків;

6) фінансової стабільності – недопущення дестабілізації грошово-кредитної та бюджетної системи;

7) превентивності – орієнтація системи регулювання на ранню ідентифікацію та попередження потенційних фінансових і технологічних загроз.

Поряд із принципами функціонування криптофінансів важливого значення набуває ідентифікація факторів, які визначають динаміку їх розвитку у публічному секторі. У сучасних умовах цифрової трансформації публічних фінансів такі фактори формують середовище функціонування криптофінансів, впливають на рівень їх поширення, регуляторної адаптації та фінансової стабільності. У зв'язку з цим доцільно виокремити такі групи факторів:

− технологічні фактори – розвиток блокчейн-технологій, смарт-контрактів, цифрових платформ [26];

− інституційні фактори – координація діяльності фінансових, банківських, податкових і регуляторних інституцій публічного сектору у цифровому фінансовому середовищі [3];

− регуляторні фактори – розвиток міжнародних стандартів регулювання цифрових активів, адаптація нормативно-правового середовища та імплементація сучасних механізмів контролю криптофінансів [11; 12; 14];

− економічні фактори – попит на цифрові активи, розвиток децентралізованих фінансів (DeFi), глобалізація фінансових ринків [2];

− поведінкові фактори – формування цифрової довіри, поведінкові моделі учасників крипторинку, сприйняття ризику та інвестиційні очікування щодо цифрових активів [4; 8; 21];

− ризикові фактори – волатильність, кіберзагрози, фінансова нестабільність [7; 22].

Особливого значення набуває управлінський вимір криптофінансів у публічному секторі. У цьому ракурсі Е. Тан, С. Махула, Й. Кромпвуетс пропонують концепцію «blockchain governance», яка передбачає багаторівневу систему управління, що механізми цифрової архітектури, інституційної координації та регуляторного контролю [24]. Це свідчить про необхідність інтеграції технологічних інновацій у систему публічного управління. Водночас, як зауважують П. Бустаманте, М. Кай, М. Гомес та інші, ефективність блокчейну у публічному секторі не є універсальною і залежить від конкретних умов застосування, що потребує критичного підходу до його впровадження [10].

Таким чином, криптофінанси у публічному секторі інтерпретуються через комплексну багаторівневу систему, що формується під впливом технологічних інновацій, інституційних змін і регуляторної політики, та функціонує на основі принципів прозорості, децентралізації й ризико-орієнтованого управління.

Водночас, на відміну від домінуючих у науковій літературі підходів, що розглядають криптофінанси

переважно як технологічну інновацію або специфічний сегмент фінансового ринку, у межах даного дослідження обґрунтовується доцільність їх трактування як структурного елемента публічного фінансового простору, що формується під впливом цифрової трансформації та глобалізації фінансових відносин. У цьому контексті криптофінанси пропонується розглядати як інтегровану систему цифрових фінансових відносин, інструментів, технологій та інституційних механізмів, що функціонують на основі блокчейн-технологій, цифрових платформ і децентралізованих механізмів фінансової взаємодії. Їх функціонування спрямоване на забезпечення цифровізації фінансових процесів, підвищення прозорості фінансових потоків, оптимізацію фінансового адміністрування та розвиток адаптивних механізмів публічного фінансового управління. Такий підхід дозволяє інтегрувати криптофінанси у публічне середовище не лише як об'єкт регулювання чи оподаткування, але й як інструмент підвищення прозорості, ефективності та адаптивності фінансового управління. Водночас ключовим обмеженням такої інтеграції виступає цінова невизначеність криптофінансів, яка трансформується з ринкового явища у системний фактор ризику для бюджетної стабільності, грошово-кредитної політики та фінансової безпеки держави. Саме тому ефективна імплементація криптофінансів у публічному секторі потребує переходу від фрагментарного регулювання до інтегрованої ризико-орієнтованої моделі управління, що поєднує регуляторні, інституційні та технологічні інструменти.

Розвиток криптофінансів у публічному секторі супроводжується одночасним формуванням нових можливостей та ризиків, що зумовлює необхідність їх системного та комплексного оцінювання. У цьому контексті особливого значення набуває узагальнення сучасних наукових підходів і аналітичних матеріалів провідних міжнародних інституцій, зокрема Банку міжнародних розрахунків (Bank for International Settlements, BIS) [4], Ради з фінансової стабільності (Financial Stability Board, FSB) [14], Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) [11], а також Європейського центрального банку (European Central Bank, ECB) [23]. Зазначені інституції формують концептуальні та прикладні підходи до оцінки впливу криптоактивів на фінансову стабільність, регуляторне середовище та функціонування публічних фінансів. Це дозволяє здійснити поглиблений SWOT-аналіз криптофінансів із урахуванням не лише їх функціональних характеристик, але й системних ефектів, що формуються у процесі інтеграції у сучасну архітектуру публічних фінансів та цифрового управління.

Результати проведеного SWOT-аналізу продукують концептуальні засади інтерпретації криптофінансів у публічному секторі як складної багаторівневої системи, вплив якої реалізується через логічний симбіоз інструментальних, інфраструктурних та інституційних компонентів. На відміну від традиційних підходів впровадження фінансових інновацій, криптофінанси характеризуються високим рівнем функціональної амбівалентності: їхні переваги та недоліки формуються не ізольовано, а у взаємозалежності, трансформуючись залежно від якості регуляторного середовища та інституційної спроможності публічного сектору.

У цьому контексті сильні сторони криптофінансів мають виразний фіскально-управлінський потенціал. Транспарентність і незмінність даних, забезпечені блокчейн-технологіями, створюють принципово нові можливості для підвищення підзвітності бюджетних операцій і мінімізації корупційних практик. Водночас ефект зниження транзакційних та адміністративних витрат набуває системного характеру, оскільки впливає не лише на окремі фінансові операції, але й на ефективність функціонування бюджетної системи загалом. Автоматизація процесів на базі смарт-контрактів формує передумови переходу до нової моделі публічного фінансового управління, заснованої на алгоритмізації та оптимізації рутинних управлінських процесів.

Разом із тим, результати аналізу свідчать, що зазначені переваги мають обмежений характер без належного інституційного забезпечення. Зокрема, децентралізація фінансових процесів, яка виступає ключовою характеристикою криптофінансів у європейському та трансатлантичному вимірі, одночасно знижує ефективність усталених механізмів державного контролю. Такий концепт формує парадоксальний підхід щодо цифрової прозорості – технічна відкритість даних не гарантує їх повної регуляторної контрольованості.

Слабкі сторони криптофінансів мають переважно інституційно-технологічну природу, проте їхній вплив безпосередньо трансформується у фіскальні ризики. Висока цінова волатильність крипторинку виступає ключовим обмежувальним фактором, оскільки унеможливлює їх стабільне використання у бюджетному плануванні та фінансовому прогнозуванні. У свою чергу, технологічна складність і низький рівень цифрових компетенцій у публічному секторі зумовлюють зростання трансакційних витрат впровадження та підвищують ризик неефективності цифрових рішень.

Аналітичний моніторинг матеріалів міжнародних фінансових інституцій [4; 11; 14] дозволив встановити, що одним із визначальних викликів розвитку криптофінансів є їх інтеграція у систему фінансової стабільності держави. У цьому контексті Bank for International Settlements (BIS) наголошує на ризиках трансляції фінансових дестабілізацій через криптоактиви та сегмент децентралізованих фінансів (DeFi), тоді як Financial Stability Board (FSB) акцентує увагу на необхідності посилення регуляторного нагляду й міжнародної координації у сфері криптофінансів. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), у свою чергу, розвиває механізми податкової прозорості та автоматизованого обміну інформацією, спрямовані на мінімізацію фіскальних втрат і підвищення ефективності фінансового контролю.

В цьому контексті доволі логічною позиціонується концепція «driverless finance», запропонована Г. Аллен, яка дозволяє інтерпретувати сучасні криптофінанси як складову нової цифрової фінансової архітектури, функціонування якої дедалі більше базується на автоматизованих алгоритмах, цифрових платформах та децентралізованих механізмах фінансової взаємодії. Автор влучно зазначає: «driverless finance формує середовище, у межах якого традиційні механізми фінансового регулювання та контролю втрачають здатність ефективно реагувати на швидкість розвитку цифрових фінансових технологій» [3]. У таких умовах традиційні підходи до державного фінансового нагляду потребу-

Таблиця 1

SWOT-аналіз функціонування криптофінансів у публічному секторі

	Ключова детермінанта	Специфікація прояву	Економічні наслідки
S (сильні сторони)	Транспарентність та незмінність фінансових даних	Використання блокчейн-реєстрів для обліку бюджетних операцій, трансфертів та фінансових транзакцій	Посилення відкритості публічних фінансів, мінімізація корупційних практик та підвищення інституційної довіри
	Зниження трансакційних та адміністративних витрат	Оптимізація державних платежів, соціальних виплат і міжбюджетних розрахунків	Підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та оптимізація публічних фінансових потоків
	Автоматизація фінансових процесів	Використання смарт-контрактів у сфері державних закупівель, бюджетного менеджменту та фіскального адміністрування	Підвищення операційної ефективності фінансового адміністрування та скорочення часових лагів фінансового адміністрування
	Децентралізована фінансова інфраструктура	Формування альтернативних цифрових каналів фінансової взаємодії та розрахунків	Формування альтернативної цифрової фінансової архітектури та підвищення адаптивності фінансових потоків
W (слабкі сторони)	Висока цінова волатильність криптоактивів	Нестабільність вартості цифрових активів у бюджетних і фінансових операціях	Зростання невизначеності бюджетного прогнозування та посилення волатильності фіскального середовища
	Технологічна складність та асиметрія цифрових компетенцій	Обмежений рівень цифрових компетенцій та технологічної адаптації у публічному секторі	Зростання витрат на впровадження цифрових рішень та інституційну модернізацію
	Інфраструктурна фрагментарність	Труднощі інтеграції блокчейн-рішень із чинними державними інформаційними системами	Ускладнення інтеграції цифрових фінансових технологій у систему публічного управління
	Регуляторна невизначеність	Відсутність уніфікованих підходів до класифікації та регулювання криптофінансів	Формування правових ризиків та інституційної нестабільності цифрового фінансового середовища
O (можливості)	Розвиток цифрового податкового адміністрування	Імплементація міжнародних стандартів автоматизованого обміну даними та цифрового фінансового моніторингу	Посилення інформаційно-аналітичного забезпечення податкового адміністрування та розширення фіскального потенціалу
	Впровадження цифрових валют центральних банків	Розвиток державних цифрових платіжних систем і цифрового грошового обігу	Посилення контролю за фінансовими потоками та модернізація монетарного регулювання
	Токенізація фінансових інструментів	Емісія цифрових державних облігацій, токенізованих активів і фінансових інструментів	Диверсифікація джерел фінансування та розширення доступу до інвестиційного капіталу
	Інтеграція у глобальне регуляторне середовище	Гармонізація міжнародних стандартів регулювання цифрових активів	Формування узгодженого міжнародного регуляторного середовища та підвищення фінансової передбачуваності
T (загрози)	Тінізація фінансових потоків	Використання криптоактивів для приховування фінансових операцій та ухилення від оподаткування	Зниження доходів бюджету, ерозія податкової бази та посилення фіскальних дисбалансів
	Кіберзагрози та технологічні вразливості	Кібератаки, компрометація цифрових активів та порушення інформаційної безпеки	Прямі фінансові втрати та підрив довіри до цифрової фінансової інфраструктури
	Незаконні фінансові операції та відмивання доходів	Використання анонімних транзакцій у незаконних фінансових операціях	Посилення навантаження на систему фінансового моніторингу та зростання регуляторних ризиків
	Системні ризики фінансової стабільності	Дестабілізація публічних фінансів під впливом волатильності крипторинку	Посилення системної вразливості фінансової системи та ризиків монетарної дестабілізації

Джерело: сформовано авторами

ють суттєвої модернізації, оскільки динаміка розвитку криптофінансів значно випереджає адаптаційні можливості класичних інституційних механізмів управління. Це обумовлює необхідність формування адаптивної ризико-орієнтованої моделі регулювання криптофінансів, що поєднує інструменти фінансового моніторингу, блокчейн-аналітики, цифрового контролю транзакцій та міжнародної регуляторної координації.

Водночас можливості розвитку криптофінансів пов'язані передусім із поглибленням цифровізації фінансових відносин і формуванням глобального регуляторного середовища. Впровадження стандартів автоматичного обміну податковою інформацією (CARF), розвиток цифрових валют центральних банків (CBDC) та гармонізація регуляторних підходів у межах європейсько-трансатлантичного простору створюють передумови для переходу до більш прозорої, контрольованої та технологічно інтегрованої архітектури публічних фінансів. Додаткові перспективи формуються у сфері токенізації фінансових інструментів, що створює передумови для диверсифікації механізмів державного фінансування та розширення доступу до інвестиційного капіталу. Водночас фрагментарність цифрової фінансової інфраструктури залишається

стримуючим чинником інтеграції блокчейн-рішень у систему публічного управління.

Відтак загрози, пов'язані з розвитком криптофінансів, мають системний характер і виходять за межі окремих фінансових інструментів. Зростання рівня інтегрованості крипторинку у глобальне фінансове середовище підвищує ризики трансляції кризових імпульсів та дестабілізації макрофінансової рівноваги. Додатковими чинниками ризику виступають кіберзагрози, незаконні фінансові операції та легалізація доходів, отриманих незаконним шляхом, із використанням криптоактивів, що потребує посилення міжнародної координації, розвитку систем фінансового моніторингу та вдосконалення механізмів цифрового регулювання.

Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що криптофінанси у публічному секторі слід розглядати не лише як інструмент цифрової трансформації, а як фактор глобальної реконфігурації фінансової політики держави. Їх ефективна інтеграція можлива лише за умови формування комплексного регуляторного середовища, розвитку інституційної спроможності та впровадження ризико-орієнтованих підходів до управління фінансовими процесами, що забезпечують баланс між інноваційністю та стабільністю.

У сучасних умовах європейсько-трансатлантичної цифрової трансформації особливого значення набуває формування інтегрованої системи моніторингу та протидії ризикам криптофінансів у публічному секторі. Це обумовлює необхідність поєднання регуляторних, технологічних, макропруденційних та інформаційно-аналітичних інструментів, орієнтованих на забезпечення фінансової стабільності, податкової прозорості та безпечної інтеграції криптофінансів у публічний сектор.

Можемо аргументувати, що інтеграція криптофінансів у публічний сектор можлива лише за умови формування комплексної системи управління ризиками, яка враховує їхню багатовекторну природу та забезпечує баланс між інноваційністю й фінансовою стабільністю. Отже, ефективне управління ризиками криптофінансів потребує переходу від фрагментарних регуляторних заходів до адаптивної ризико-орієнтованої моделі, що поєднує макропруденційний нагляд, фінансовий моніторинг, цифровий контроль транзакцій та міжнародну регуляторну координацію. У цьому контексті європейський і трансатлантичний підходи до регулювання криптофінансів формують концептуальні засади модернізації публічного фінансового управління, спрямованої на забезпечення цифрової довіри, фінансової стабільності та фіскальної резильєнтності держави.

Ключове наукове положення запровадження стейблкойна і смартконтрактів як реальних сегментів криптофінансів полягає у тому, що вони не ство-

Таблиця 2

Моніторинг та протидія ризикам інтеграції криптофінансів у публічний сектор у контексті європейсько-трансатлантичних цифрових трендів

Ризики криптофінансів у публічному секторі	Фактологія впливу та моніторингові заходи	Практикоорієнтовані підходи протидії та мінімізації	Економічні ефекти успішної протидії
Фінансові ризики (цінова волатильність, ризики ліквідності)	Волатильність криптоактивів і стейблкоїнів ускладнює бюджетне планування та фінансове прогнозування. Моніторинг передбачає використання ринкових індикаторів та сценарного аналізу	Регулювання стейблкоїнів, обмеження використання високоризикових криптоактивів у бюджетних операціях, розвиток механізмів макрофінансового нагляду	Зниження фіскальних ризиків та підвищення стабільності бюджетної системи
Системні ризики фінансової стабільності	Зростання інтегрованості крипторинку у глобальне фінансове середовище підвищує ризики трансляції кризових імпульсів. Моніторинг здійснюється через макропруденційний аналіз та оцінювання взаємозалежностей між ринками	Посилення міжнародної координації, імплементація підходів BIS і FSB, розвиток трансатлантичного макропруденційного нагляду за крипторинками	Підвищення фінансової стабільності та зниження системної вразливості фінансового сектору
Інституційні та регуляторні ризики	Фрагментарність нормативно-правового середовища та відсутність єдиних стандартів класифікації криптоактивів ускладнюють податкове адміністрування й фінансовий моніторинг	Гармонізація регуляторних підходів, імплементація MiCA, адаптація європейського підходу до регулювання криптофінансів у національне законодавство	Підвищення ефективності публічного управління та регуляторної передбачуваності
Технологічні та кіберризики	Вразливості блокчейн-інфраструктури, кібератаки та некоректне функціонування смарт-контрактів створюють загрози втрати цифрових активів. Моніторинг передбачає аудит смарт-контрактів і цифровий контроль транзакцій	Інвестиції у кібербезпеку, стандартизація смарт-контрактів, розвиток цифрової інфраструктури та блокчейн-аналітики	Посилення цифрової довіри та безпечної інтеграції криптофінансів у публічний сектор
Ризики фінансових зловживань та нелегальних операцій	Використання криптоактивів для ухилення від оподаткування, відмивання доходів і нелегальних фінансових операцій підвищує навантаження на системи фінансового моніторингу	Імплементація стандартів OECD (CARF), AML/KYC-політик, розвиток автоматизованого обміну податковою інформацією та трансатлантичної координації фінансового контролю	Підвищення фіскальної прозорості та резильєнтності системи публічних фінансів

Джерело: сформовано авторами

рюють нових бюджетних зобов'язань і не змінюють структуру бюджетних видатків та не впливають на грошову масу. У загальній фінансовій системі держави вони , як і всі криптофінанси, виконують функцію інноваційної трансмісії, а не емісії [18].

З наукової точки зору, використання стейблкойна і смартконтрактів може розглядатися через призму інноваційної парадигми як інструмент еволюції контрактної та платіжної функції держави, що підвищує національну стійкість, безпеку, ефективність, дисципліну та керованість публічними фінансами. Використання стейблкойна і смартконтрактів є доцільним саме на рівні фінансової архітектоніки, а не операційної діяльності, що дозволяє поєднати вимоги безпеки у царині фінансового простору держави з принципами ефективного управління публічними фінансами.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективна інтеграція криптофінансів у публічний сектор потребує не лише технологічної модернізації фінансових процесів, але й системної трансформації механізмів публічного фінансового управління відповідно до сучасних європейсько-трансатлантичних цифрових трендів. Це дозволило обґрунтувати концептуальні засади ризико-орієнтованої моделі регулювання криптофінансів як важливого інструменту забезпечення фінансової стабільності, цифрової довіри та податкової прозорості у системі публічних фінансів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що криптофінанси в умовах цифрової трансформації формуються як новий сегмент фінансового простору, який поступово інтегрується у публічний сектор та впливає на розвиток публічних фінансів. На відміну від традиційних фінансових інновацій, криптофінанси характеризуються поєднанням інструментального, інфраструктурного та інституційного вимірів, що зумовлює їх системний вплив на бюджетні, податкові та монетарні процеси.

Обґрунтовано, що ключовою особливістю криптофінансів є їх функціональна амбівалентність: з одного боку, вони створюють передумови для підвищення прозорості, ефективності та цифровізації публічних фінансів, а з іншого – генерують нові ризики, насамперед пов'язані з ціновою волатильністю, кіберзагрозами та фінансовою нестабільністю. Встановлено, що цінова волатильність криптоактивів трансформується з ринкового явища у фактор системного ризику, який обмежує їх використання у механізмах бюджетного планування та публічного фінансового управління.

Систематизація європейсько-трансатлантичних регуляторних підходів (ЄС, США, Канада) та глобальних ініціатив (BIS, FSB, OECD) дозволила визначити формування узгодженого регуляторного вектора розвитку криптофінансів, орієнтованого на поєднання інноваційності з підвищенням рівня фінансового контролю, прозорості та стабільності. Доведено, що ефективність інтеграції криптофінансів у публічний сектор безпосередньо залежить від рівня гармонізації регуляторного середовища та інституційної спроможності держави.

На основі проведеного SWOT-аналізу встановлено, що вплив криптофінансів на публічні фінанси має комплексний характер і проявляється через взаємодію сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз. При цьому доведено, що потенційні переваги криптофінансів можуть бути реалізовані лише за умови мінімізації супутніх ризиків, які мають фінансову, технологічну та інституційну природу.

У результаті дослідження обґрунтовано, що ефективне управління ризиками криптофінансів потребує переходу від фрагментарних регуляторних заходів до адаптивної ризико-орієнтованої моделі, яка поєднує макропруденційний нагляд, фінансовий моніторинг, цифровий контроль транзакцій та міжнародну регуляторну координацію. Визначено, що європейський і трансатлантичний підходи до регулювання криптофінансів формують концептуальні засади модернізації системи публічного фінансового управління, орієнтованої на забезпечення цифрової довіри, фінансової стабільності та фіскальної резильєнтності держави.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації криптофінансів як нового сегмента цифрового фінансового простору, інтегрованого у систему публічних фінансів, а також у формуванні інтегрованого підходу, що поєднує аналіз регуляторних трендів із ризико-орієнтованою оцінкою системних, фінансових та інституційних ризиків криптофінансів. Запропонований підхід дозволяє поглибити розуміння ролі криптофінансів у трансформації сучасної фінансової архітектури та формуванні нових підходів до публічного фінансового управління і фіскальної політики.

Бібліографічний список:

1. Ajayi-Nifise A. O., Falaiye T., Olubusola O., Daraojimba A. I., Mhlongo N. Z. Blockchain in US accounting: a review: assessing its transformative potential for enhancing transparency and integrity. *Finance & Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 6 (2). P. 159–182. DOI: https://doi.org/10.51594/farj.v6i2.786

2. Alamsyah A., Muhammad I. F. Unraveling the crypto market: A journey into decentralized finance transaction network. *Digital Business*. 2024. Vol. 4. Article 100074. DOI: https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100074

3. Allen H. J. Driverless finance. *Harvard Business Law Review*. 2020. Vol. 10. P. 158–206. URL: https://digitalcommons.wcl.american.edu/facsch_lawrev/695/

4. Aquilina M., Cornelli G., Frost J., Gambacorta L. Cryptocurrencies and decentralised finance: functions and financial stability implications. BIS Papers, Bank for International Settlements. 2025. № 156. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap156.htm

5. Auer R., Farag M., Lewrick U., Orazem L., Zoss M. Banking in the shadow of Bitcoin? The institutional adoption of cryptocurrencies. CESifo Working Paper. 2023. № 10355. URL: https://www.bis.org/publ/work1013.htm

6. Ballis A., Verousis T. Behavioural finance and cryptocurrencies. *Research in International Business and Finance.* 2022. Vol. 63. Article 101796. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.4119562

7. Bătușaru C.-M., Moro N. Blockchain and cryptocurrencies as emerging security threats: A bibliometric analysis of global concerns. *Land Forces Academy Review*. 2025. Vol. 30 (2). DOI: https://doi.org/10.2478/raft-2025-0018

8. Biais B., Capponi A., Cong L. W., Gaur V., Giesecke K. Advances in blockchain and crypto economics. *Management Science*. 2023. Vol. 69 (11). P. 6417–6426. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.intro.v69.n11

9. Board of Governors of the Federal Reserve System. Money and Payments: The U.S. Dollar in the Age of Digital Transformation. Washington, DC, 2022. URL: https://www.federalreserve.gov/publications/money-and-payments-discussion-paper.HTM

10. Bustamante P., Cai M., Gomez M., Harris C., Krishnamurthy P. et al. Government by code? Blockchain applications to public sector governance. *Frontiers in Blockchain*. 2022. Vol. 5. Article 869665. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4156869

11. Crypto-Asset Reporting Framework and amended Common Reporting Standard: OECD releases IT format for transmitting information and issues interpretative guidance. OECD. 2 October 2024. URL: https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2024/10/crypto-asset-reporting-framework-and-amended-common-reporting-standard-oecd-releases-it-format-for-transmitting-information-and-issues-interpretative-guidance.html

12. European Commission. Regulation (EU) 2023/1114 on markets in crypto-assets (MiCA). Brussels, 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng

13. George A. S. Finance 4.0: The transformation of financial services in the digital age. *Partners Universal Innovative Research Publication*. 2024. Vol. 2 (3). P. 104–125. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11666694

14. High-level Recommendations for the Regulation, Supervision and Oversight of Crypto-Asset Activities and Markets. Final report. *Financial Stability Board*. 17 July 2023. URL: https://www.fsb.org/uploads/P170723-2.pdf

15. Judijanto L., Tubagus M., Hasibuan R., Mustajab D., Rosid A. Integration of blockchain technology in the financial system: Assessing its impact on efficiency, security, and stability of financial markets. *International Journal of Economic Literature*. 2024. Vol. 2, № 1. P. 41–53.

16. Khatwani R., Mishra M., Bedarkar M., Nair K., Mistry J. Impact of blockchain on financial technology innovation in the BFSI sector. *Journal of Statistics Applications & Probability*. 2023. Vol. 12 (1). P. 181–189.

17. Kim K., Kauffman R. J. On the Effects of Information Asymmetry in Digital Currency Trading. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2024. Vol. 64. Article 101366. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1567422324000115

18. Krysovatyy A. I. Digital Transformation Models Public Finances in Ukraine. 2025 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). Sibenik, Croatia, 2025, P. 251–254, DOI: https://doi.org/10.1109/ACIT65614.2025.11185901.

19. Lopes D. C. F., Castro A. L., Russo L. X. Blockchain technology: Challenges and opportunities in public finance. *Revista de Administração Mackenzie.* 2024. Vol. 25 (3). DOI: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr240208

20. Mbonigaba C. The future of public sector budgeting: How digital transformation and blockchain are improving transparency and reducing corruption. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*. 2025. Vol. 9(1). P. 277–288. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.5188103

21. Orlando G. Exploring crypto & blockchain in finance: Present & future. SSRN Working Paper. 2024. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.4787238

22. Sadiq M., Aysan A. F., Kayani U. N. Digital currency and blockchain security in accelerating financial stability: A mediating role of credit supply. *Borsa Istanbul Review*. 2023. Vol. 23. P. 1251–1262. https://doi.org/10.1016/j.bir.2023.09.009

23. Senne A., Born A., Gati Z., Kochanska U., Lambert C., Reinhold E., Kraaij A. Just another crypto boom? Mind the blind spots. *European Central Bank, Financial Stability Review*. 2025. P. 1–128. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart202505_01~62255f2625.en.html

24. Tan E., Mahula S., Crompvoets J. Blockchain governance in the public sector: A conceptual framework for public management. *Government Information Quarterly.* 2022. Vol. 39. Article 101625. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101625 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X21000617

25. U.S. Department of the Treasury. The Future of Money and Payments. Washington, DC, 2022. URL: https://www.dwt.com/-/media/files/blogs/financial-services-law-advisor/2025/01/the-future-of-money-and-payments.pdf?rev=7446643dadb14612ab8cfe5a179ede56&hash=D072022D77002425811D0885295D81F0

26. Wu H., Yao Q., Liu Z., Huang B., Zhuang Y. et al. Blockchain for finance: A survey. *IET Blockchain*. 2024. Vol. 4. P. 101–123. DOI: https://doi.org/10.1049/blc2.12067

References:

1. Ajayi-Nifise A. O., Falaiye T., Olubusola O., Daraojimba A. I., Mhlongo N. Z. (2024) Blockchain in US accounting: a review: assessing its transformative potential for enhancing transparency and integrity. *Finance & Accounting Research Journal*, vol. 6, no. 2, pp. 159–182. DOI: https://doi.org/10.51594/farj.v6i2.786

2. Alamsyah A., Muhammad I. F. (2024) Unraveling the crypto market: A journey into decentralized finance transaction network. *Digital Business*, vol. 4, article 100074. DOI: https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100074

3. Allen H. J. (2020) Driverless finance. *Harvard Business Law Review*, vol. 10, pp. 158–206. Available at: https://digitalcommons.wcl.american.edu/facsch_lawrev/695/

4. Aquilina M., Cornelli G., Frost J., Gambacorta L. (2025) Cryptocurrencies and decentralised finance: functions and financial stability implications. BIS Papers, no. 156. Bank for International Settlements. Available at: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap156.htm

5. Auer R., Farag M., Lewrick U., Orazem L., Zoss M. (2023) Banking in the shadow of Bitcoin? The institutional adoption of cryptocurrencies. CESifo Working Paper, no. 10355. Available at: https://www.bis.org/publ/work1013.htm

6. Ballis A., Verousis T. (2022) Behavioural finance and cryptocurrencies. *Research in International Business and Finance*, vol. 63, article 101796. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.4119562

7. Bătușaru C.-M., Moro N. (2025) Blockchain and cryptocurrencies as emerging security threats: A bibliometric analysis of global concerns. *Land Forces Academy Review*, vol. 30, no. 2. DOI: https://doi.org/10.2478/raft-2025-0018

8. Biais B., Capponi A., Cong L. W., Gaur V., Giesecke K. (2023) Advances in blockchain and crypto economics. *Management Science*, vol. 69, no. 11, pp. 6417–6426. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.intro.v69.n11

9. Board of Governors of the Federal Reserve System (2022) Money and Payments: The U.S. Dollar in the Age of Digital Transformation. Washington, DC. Available at: https://www.federalreserve.gov/publications/money-and-payments-discussion-paper.htm

10. Bustamante P., Cai M., Gomez M., Harris C., Krishnamurthy P. et al. (2022) Government by code? Blockchain applications to public sector governance. *Frontiers in Blockchain*, vol. 5, article 869665. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4156869

11. OECD (2024) Crypto-Asset Reporting Framework and amended Common Reporting Standard: OECD releases IT format for transmitting information and issues interpretative guidance. Available at: https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2024/10/crypto-asset-reporting-framework-and-amended-common-reporting-standard-oecd-releases-it-format-for-transmitting-information-and-issues-interpretative-guidance.html

12. European Commission (2023) Regulation (EU) 2023/1114 on markets in crypto-assets (MiCA). Brussels. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng

13. George A. S. (2024) Finance 4.0: The transformation of financial services in the digital age. *Partners Universal Innovative Research Publication*, vol. 2, no. 3, pp. 104–125. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11666694

14. Financial Stability Board (2023) High-level Recommendations for the Regulation, Supervision and Oversight of Crypto-Asset Activities and Markets. Final report. Available at: https://www.fsb.org/uploads/P170723-2.pdf

15. Judijanto L., Tubagus M., Hasibuan R., Mustajab D., Rosid A. (2024) Integration of blockchain technology in the financial system: Assessing its impact on efficiency, security, and stability of financial markets. *International Journal of Economic Literature*, vol. 2, no. 1, pp. 41–53.

16. Khatwani R., Mishra M., Bedarkar M., Nair K., Mistry J. (2023) Impact of blockchain on financial technology innovation in the BFSI sector. *Journal of Statistics Applications & Probability*, vol. 12, no. 1, pp. 181–189.

17. Kim K., Kauffman R. J. (2024) On the effects of information asymmetry in digital currency trading. *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 64, article 101366. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1567422324000115

18. Krysovatyy A. I. (2025) Digital transformation models public finances in Ukraine. 2025 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Sibenik, Croatia, pp. 251–254. DOI: https://doi.org/10.1109/ACIT65614.2025.11185901

19. Lopes D. C. F., Castro A. L., Russo L. X. (2024) Blockchain technology: Challenges and opportunities in public finance. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 25, no. 3. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr240208

20. Mbonigaba C. (2025) The future of public sector budgeting: How digital transformation and blockchain are improving transparency and reducing corruption. Brainae Journal of Business, *Sciences and Technology*, vol. 9, no. 1, pp. 277–288. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.5188103

21. Orlando G. (2024) Exploring crypto & blockchain in finance: Present & future. SSRN Working Paper. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.4787238

22. Sadiq M., Aysan A. F., Kayani U. N. (2023) Digital currency and blockchain security in accelerating financial stability: A mediating role of credit supply. *Borsa Istanbul Review*, vol. 23, pp. 1251–1262. https://doi.org/10.1016/j.bir.2023.09.009

23. Senne A., Born A., Gati Z., Kochanska U., Lambert C., Reinhold E., Kraaij A. (2025) Just another crypto boom? Mind the blind spots. European Central Bank, Financial Stability Review, pp. 1–128. Available at: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart202505_01~62255f2625.en.html

24. Tan E., Mahula S., Crompvoets J. (2022) Blockchain governance in the public sector: A conceptual framework for public management. Government Information Quarterly, vol. 39, article 101625. DOI: 10.1016/j.giq.2021.101625 Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X21000617

25. U.S. Department of the Treasury (2022) The Future of Money and Payments. Washington, DC. Available at: https://www.dwt.com/-/media/files/blogs/financial-services-law-advisor/2025/01/the-future-of-money-and-payments.pdf?rev=7446643dadb14612ab8cfe5a179ede56&hash=D072022D77002425811D0885295D81F0

26. Wu H., Yao Q., Liu Z., Huang B., Zhuang Y. et al. (2024) Blockchain for finance: A survey. *IET Blockchain*, vol. 4, pp. 101–123. DOI: https://doi.org/10.1049/blc2.12067

Дата надходження статті: 25.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 351:32.019.5:339.138
JEL H83; M31; D78; D83
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-18

Макулович І.В.
аспірант,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-5225-5703
Ivan Makulovych
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

Матійчик А.В.
кандидат політичних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-4068-9854
Andrii Matiichyk
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ ТА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД

POLITICAL COMMUNICATION AND MARKETING STRATEGIES IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH

Анотація. *Обґрунтовано міждисциплінарний підхід до інтеграції політичної комунікації та маркетингових стратегій у публічне управління України. Метою є визначення їх функціональних взаємозв'язків і демократичних обмежень та розроблення інтегрованої моделі. Застосовано системний, структурно-функціональний і порівняльний підходи, моделювання та дедуктивний якісний контент-аналіз чотирьох офіційних стратегій за 16 критеріями. Запропоновано дворівневу модель, що поєднує управлінський і комунікаційний цикли через публічну цінність, громадянську участь, оцінювання та подвійний зворотний зв'язок. Встановлено, що документи краще формалізують проблеми, аудиторії, цілі, канали й координацію, ніж урахування пропозицій, управлінський зворотний зв'язок, політичну нейтральність і правила використання даних. Модель придатна для розроблення й оцінювання стратегій та формування індикаторів.*

Ключові слова: *політична комунікація, маркетингові стратегії, публічне управління, публічний маркетинг, стратегічні комунікації, публічна цінність, громадянська участь, зворотний зв'язок.*

Abstract. Introduction. *The article develops an interdisciplinary approach to integrating political communication and marketing strategies into Ukraine's public administration. It links the study of public needs and audience differentiation with transparency, equality, political neutrality, and accountability.* ***Purpose.*** *The purpose is to identify relationships between political communication and public marketing, define their opportunities and democratic limits, develop an integrated model, and apply it to official communication strategies.* ***Methods.*** *The study uses conceptual analysis, systems, structural-functional and comparative approaches, modelling, and deductive qualitative content analysis of four strategies selected through maximum-variation purposive sampling. Sixteen criteria cover diagnosis and marketing; communication and strategy; participation and governance; and democratic and ethical safeguards.* ***Results.*** *The study distinguishes political communication from public, strategic, governmental, institutional, and public relations communication. A two-level model links policy-management and communication cycles through public value, civic participation, multilevel evaluation, and a dual feedback loop. The documents define problems, audiences, objectives, channels, and coordination more clearly than proposal traceability, management feedback, political neutrality, and rules for audience data. Among the documents, the barrier-free strategy has the most comprehensive set of components; the anti-corruption strategy features behavioural objectives, multilevel evaluation, and a formal communication feedback loop.* ***Conclusion.*** *The contribution integrates political communication, public marketing, and public administration with democratic and ethical safeguards. The model supports strategy design and evaluation, consultations, coordination, and indicators. The study examines the normative formalisation of four documents, not their implementation. A missing component is not necessarily a defect because some criteria may exceed a document's mandate.*

Keywords: *political communication, marketing strategies, public administration, public marketing, strategic communication, public value, civic participation, feedback.*

Постановка проблеми. Комунікація в системі публічного управління є стратегічною функцією, що охоплює аналіз аудиторій, постановку цілей, формування повідомлень, добір каналів і оцінювання результатів. Її політичний вимір пов'язаний із владними повноваженнями, розподілом ресурсів і легітимацією рішень [25, с. 3–5; 15, с. 41–49; 2, с. 72–78]. Водночас маркетингові стратегії дають змогу досліджувати суспільні потреби, диференціювати аудиторії, формувати публічну цінність і оцінювати реакції, але потребують адаптації до вимог підзвітності, рівності та загального інтересу [14, с. 157–175; 26, с. 197–212].

© Макулович І.В., Матійчик А.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

В Україні потребу такого поєднання посилюють цифровізація, децентралізація, соціокультурна неоднорідність, нерівний доступ до інформації та війна. Водночас сегментація, брендинг і емоційна аргументація можуть спричиняти маніпуляцію, політичне профілювання й підміну управлінського результату позитивним образом [22, с. 551–569]. Тому необхідно визначити умови, за яких маркетингові інструменти підтримують виявлення потреб, участь і коригування політики без порушення прозорості, рівності, політичної нейтральності та підзвітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Політичну комунікацію у взаємодії влади й суспільства, легітимації рішень, формуванні громадської думки, довіри та демократичної культури досліджують Г.М. Буканов [2, с. 72–78], О.О. Гордійчук [4, с. 94–103], А.М. Шаповалова, Т.О. Букорос і Н.В. Фастовець [20, с. 47–53], О.О. Курта [8, с. 24–28]. Теоретичні засади стратегічних комунікацій, зокрема довгострокове планування, правдивість, діалог, узгодженість дій і належний вибір аудиторій, повідомлень та каналів, обґрунтовують K. Hallahan, D. Holtzhausen, B. van Ruler, D. Verčič, K. Sriramesh [25, с. 3–5] і Т.В. Сивак [15, с. 41–49]. Цифрові, організаційні й соціокультурні аспекти публічної комунікації розкрили Н.В. Грабовенко й Н.І. Зикун [5, с. 14–19], Н.А. Гринчак і А. В. Синяков [6, с. 112–119], В.В. Сиченко, С.О. Рибкіна й Е.Т. Соколова [16, с. 258–268], А.В. Вербоватий [3, с. 215–220] та О.І. Угоднікова [17, с. 93–96], проте вплив суспільної реакції на зміст політики висвітлено менш системно.

Концептуальні засади публічного маркетингу у праці Є.В. Ромата пов'язано з орієнтацією маркетингового механізму на соціальні потреби та публічно-управлінські цілі [14, с. 157–175]. A.M. Kaplan і M. Haenlein наголошують на необхідності врахування політичної підзвітності, рівності й неоднорідності суспільних груп [26, с. 197-212], а Н.Ю. Подольчак, О.І. Білик та Ю.-Б. Р. Ханик розмежовують публічний, державний, соціальний і політичний маркетинг [10, с. 155–160]. J. M. Bryson, B. C. Crosby і L. Bloomberg доповнюють цю основу концепцією врядування публічної цінності, що охоплює демократичні цінності, участь громадян і роль держави як гаранта публічних цінностей [23, с. 445–456].

Прикладні аспекти публічного маркетингу – його механізми, вивчення суспільних проблем і досвіду громадян, сегментацію, вибір каналів та оцінювання соціальної ефективності – досліджують З. М. Бурик і В.В. Черняхівська [1, с. 18–28], V. Sychenko та O.Kudyrko [27, с. 1341–1364], Ю.-Б.Р. Ханик [19, с. 142–146] і А. Мельник [9, с. 24–44]. Вплив довіри розглядає Ю.-Б.Р. Ханик [18, с. 43–49], державний брендинг – S. Alon-Barkat [22, с. 551–569], а межі політичної PR-комунікації – А. Шугаєв і М. Мальченко [21, с. 65–76]. Однак недостатньо системно пояснено інтеграцію політичної комунікації, публічного маркетингу та стратегічного планування в єдиний цикл, розмежування комунікаційного й управлінського зворотного зв'язку та демократичні межі використання даних про аудиторії. Цю прогалину має заповнити модель, що поєднує дослідження потреб, публічну цінність, участь і коригування політики.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування міждисциплінарного підходу до інтеграції політичної комунікації та маркетингових стратегій у публічному управлінні України, визначення їх функціональних взаємозв'язків і демократичних обмежень, розроблення інтегрованої моделі та її аналітична апробація на матеріалі офіційних комунікаційних стратегій.

Методи дослідження. Застосовано аналіз і синтез для узагальнення літератури, понятійно-категоріальний аналіз для розмежування видів комунікації й маркетингу, системний і структурно-функціональний підходи для визначення їх місця в управлінському циклі, порівняння для зіставлення документів та моделювання для побудови інтегрованої моделі.

Аналітичну апробацію проведено методом дедуктивного якісного контент-аналізу чотирьох офіційних стратегій у сферах європейської інтеграції, безбар'єрності, комунікації ЦВК щодо післявоєнних виборів та запобігання корупції [12; 7; 11; 13] з урахуванням методики [24, с. 107–115]. Для забезпечення максимальної варіативності до корпусу включено чинні на дату аналізу загальнодержавні документи з окремо формалізованим комунікаційним компонентом, що представляють різні сфери політики та інституційні контексти; вибірка має аналітичний, а не репрезентативний характер. Корпус сформовано станом на 3 серпня 2026 року. Одиницею аналізу було нормативне положення, абзац або розділ, що закріплює проблему, аудиторію, ціль, інструмент, процедуру, відповідального суб'єкта, індикатор або механізм зворотного зв'язку. Обидва автори здійснили консенсусне кодування за 16 критеріями у чотирьох блоках та узгоджували оцінки шляхом повторного звернення до документів. Оцінка «чітко» вимагала прямого закріплення компонента та механізму, відповідального суб'єкта або індикатора; «частково» означала наявність компонента без належної конкретизації; «не конкретизовано» – його відсутність. За неоднозначності застосовано нижчу оцінку. Аналіз стосується нормативної формалізації, а не фактичного виконання. Відсутність окремого компонента не інтерпретується автоматично як недолік документа, оскільки відповідний критерій може виходити за межі його нормативного предмета та функціонального призначення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комунікація супроводжує визначення проблем, підготовку, реалізацію та оцінювання рішень і тому є управлінською функцією. Стратегічна комунікація означає цілеспрямоване використання комунікації для реалізації місії організації та поєднує менеджмент, маркетинг, зв'язки з громадськістю й політичну комунікацію [25, с. 3–5]. У публічному секторі її цілі мають підпорядковуватися цілям політики, а правдивість, доступність, діалог і моніторинг – бути обов'язковими принципами [15, с. 47–48].

Політична комунікація охоплює обмін суспільно значущою інформацією щодо влади, публічної політики, прав громадян і результатів рішень між органами влади, політичними акторами, медіа, громадянським суспільством і громадянами [2, с. 72–78; 21, с. 65–76]. Публічна комунікація акцентує відкритість, інформування, консультації та підзвітність; інституційна комунікація є її організаційно оформленим складником у межах повноважень конкретного органу. Політична PR-комунікація є вужчою іміджево-переконувальною практикою, тоді як інституційна комунікація має зали-

шатися відокремленою від партійного і персонального просування [21, с. 65–67].

Переконання є допустимим, коли орган влади правдиво аргументує рішення й суспільну користь. Межа порушується в разі приховування істотних обставин, викривлення фактів, експлуатації вразливостей або нейтралізації критики. Символічний брендинг може впливати на довіру навіть за недостатньої змістовної переконливості політики, тому охоплення і позитивне ставлення не є достатніми показниками результативності [22, с. 551–552; 18, с. 43–49]. У статті політичну комунікацію визначено як інституційно організований, багатосуб'єктний і двосторонній процес створення, передавання та обміну інформацією щодо формування, реалізації й оцінювання публічних рішень, результативність якого оцінюється за поінформованістю, участю, підзвітністю і внеском у публічну цінність.

Публічний маркетинг є управлінською концепцією, а не сукупністю рекламних технологій. Він охоплює дослідження потреб, формування публічного продукту, забезпечення доступності, комунікацію та оцінювання реакцій [14, с. 167–170]. Комерційна логіка потребує адаптації, оскільки органи влади діють у межах закону, підзвітності й загального інтересу, а громадянин є не лише клієнтом, а носієм прав, платником податків, учасником консультацій і суб'єктом контролю [26, с. 198–201].

Центральним орієнтиром маркетингової стратегії є публічна цінність – суспільно значущий результат, пов'язаний з реалізацією прав, доступністю й якістю послуг, справедливістю, безпекою або суспільною спроможністю [23, с. 445–456]. Вона не тотожна іміджу: комунікація має пояснювати результат, створений рішенням, а не конструювати його замість фактичних змін. Сегментація є допустимою, коли підвищує доступність і релевантність взаємодії, але не змінює обсяг прав, не спричиняє дискримінації, політичного профілювання чи непрозорого мікротаргетингу [19, с. 142–146; 4, с. 94–103].

Публічним продуктом можуть бути послуга, програма, регуляторне рішення або політика; його «ціна» охоплює витрати часу, ресурсів і адміністративних зусиль; розподіл визначає фізичну, цифрову та інформаційну доступність; комунікація забезпечує інформування, пояснення, консультації і зворотний зв'язок [14, с. 169]. Відповідно маркетингову стратегію в публічному управлінні визначено як узгоджену з цілями політики систему дослідження потреб, диференціації аудиторій, формування публічної цінності, проєктування взаємодії та оцінювання результатів.

Інтегрований маркетингово-комунікаційний підхід передбачає, що дослідження потреб, публічна цінність, стратегічна комунікація, громадянська участь і зворотний зв'язок утворюють єдиний цикл підготовки, реалізації та оцінювання рішень. Запропонована модель поєднує напрацювання публічного маркетингу й врядування публічної цінності [19, с. 142–146; 14, с. 167–170; 23, с. 445–456] із політико-комунікаційною логікою через два взаємопов'язані рівні, громадянську участь, подвійний зворотний зв'язок і наскрізні демократично-етичні обмеження.

Управлінський рівень охоплює визначення проблеми, дослідження потреб і досвіду громадян, аналіз стейкхолдерів та альтернатив, формування публічної цінності, ухвалення й реалізацію рішення, оцінювання результату та коригування політики. Комунікаційний рівень охоплює аналіз середовища й аудиторій, сегментацію, цілі, повідомлення, канали, координацію, діалог, участь, моніторинг і коригування [25, с. 5; 15, с. 47–48]. Комунікаційні цілі підпорядковуються цілям політики, а публічна цінність пов'язує проблему, рішення, повідомлення та критерії результативності.

У моделі розмежовано інформування, діалог, громадянську участь і зворотний зв'язок. Участь передбачає можливість впливу на проблему, альтернативи, реалізацію або оцінювання рішення та простежуваність урахування чи аргументованого відхилення пропозицій. Комунікаційний зворотний зв'язок коригує повідомлення, канали й формати, управлінський – публічний продукт, процедури, ресурси або зміст рішення. Оцінювання має охоплювати доступність і розуміння, поведінкові зміни, якість послуг, ступінь розв'язання проблеми та створення публічної цінності. Наскрізними обмеженнями є законність, достовірність, прозорість, політична нейтральність, підзвітність, інклюзивність, недискримінація, захист даних і відмова від прихованої маніпуляції [22, с. 551–552].

Узагальнену структуру запропонованого підходу представлено на рисунку 1.

Модель має циклічний, теоретико-нормативний характер і може адаптуватися до сфери політики та ресурсних умов. Вона не змінює законних повноважень і не вимагає прийняття кожної пропозиції, але передбачає її розгляд та аргументоване врахування або відхилення. У статті модель використано як аналітичну рамку; її практична результативність потребує емпіричної валідації.

Аналіз стратегій європейської інтеграції [12], безбар'єрності [7], післявоєнних виборів [11] та запобігання корупції [13] показав, що в усіх документах чітко формалізовано діагностику проблем, аудиторії, ціннісні орієнтири, комунікаційні цілі й координацію. Водночас сегментація найповніше пов'язана з бар'єрами, ризиками та адаптованими способами взаємодії у стратегіях безбар'єрності й ЦВК.

Найповніше нормативно формалізовану конфігурацію має стратегія безбар'єрності, що поєднує дослідження потреб, стандарти доступності, діалог, інклюзивність, багаторівневе оцінювання та повернення результатів досліджень до завдань базової політики [7]. Стратегія ЦВК деталізує потреби окремих груп і передбачає коригування комунікаційного плану за результатами моніторингу [11], а євроінтеграційна стратегія формалізує комунікаційний зворотний зв'язок, але не процедуру зміни змісту політики [12].

Антикорупційна стратегія вирізняється поведінковими цілями, розвиненою системою каналів, багаторівневим оцінюванням, щорічним звітуванням і можливістю внесення змін за результатами оцінювання [13]. Це формує чіткий комунікаційний контур зворотного зв'язку. Водночас неповно визначено стандарти доступності, простежуваність урахування пропозицій, їх повернення до змісту політики, політичну нейтральність і правила використання даних про аудиторії. Отже, діагностично-маркетинговий і комунікаційно-стратегічний блоки розвинені краще, ніж партисипативно-управлінський та демократично-етичний (таблиця 1).

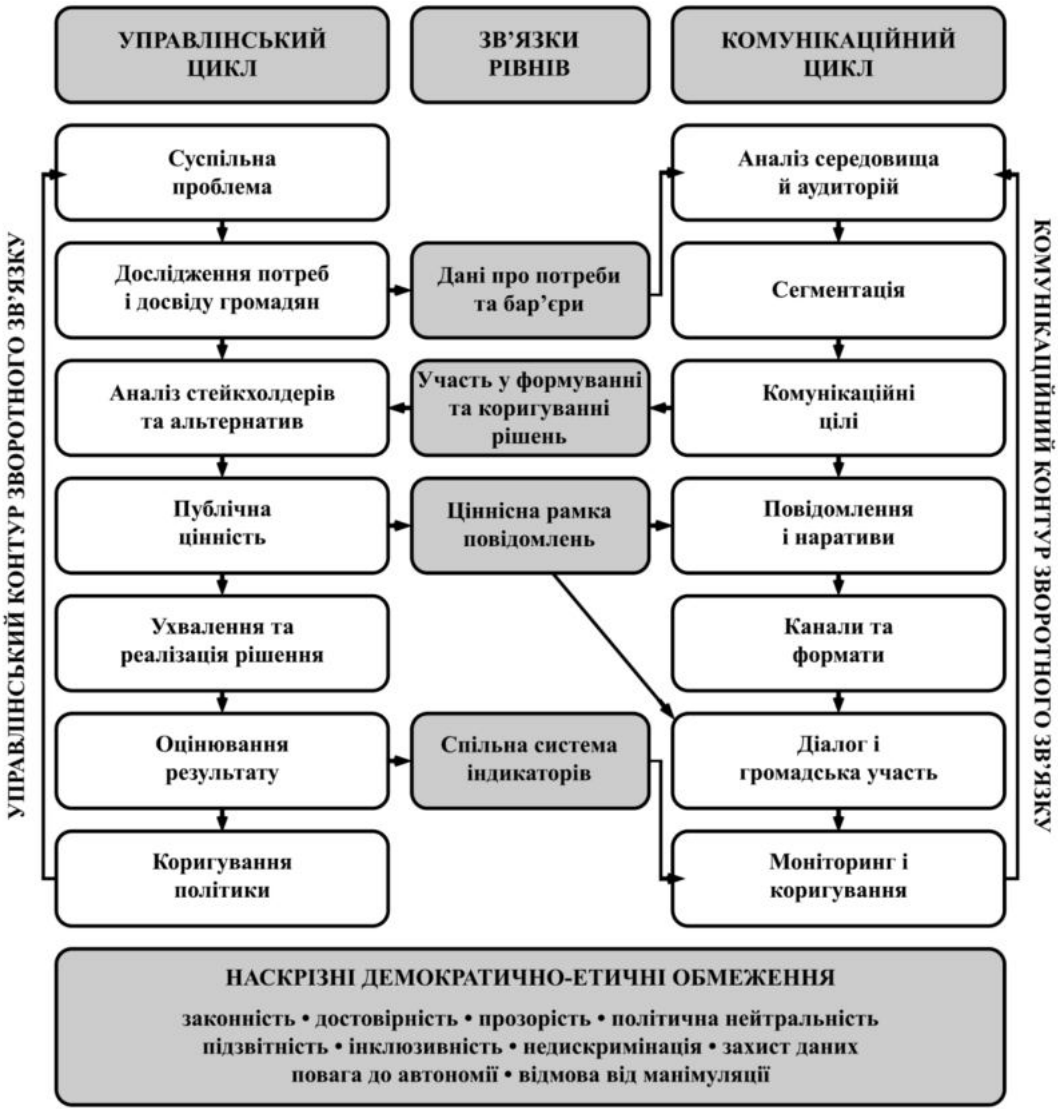


Рис. 1. Інтегрована дворівнева модель політичної комунікації та маркетингових стратегій у системі публічного управління

Джерело: сформовано авторами на основі [25, с. 3–5; 15, с. 41–49; 14, с. 157–175; 22, с. 551–569; 27, с. 1341–1364; 19, с. 142–146; 23, с. 445–456]

У стратегії європейської інтеграції чітко формалізовано 8 із 16 компонентів, частково – 4, не конкретизовано – 4; у стратегії безбар'єрності – відповідно 11, 3 і 2; у стратегії ЦВК – 9, 4 і 3; в антикорупційній стратегії – 7, 5 і 4. Розподіл не є рейтингом фактичної ефективності, а відображає ступінь нормативної формалізації. Він підтверджує аналітичну корисність моделі для відмежування розвиненого комунікаційного планування від слабше інституціоналізованого повернення суспільної реакції до управлінських рішень.

Практична реалізація підходу потребує залучення комунікаційної функції вже на етапах діагностики проблеми та формування альтернатив без підміни аналітичних і управлінських підрозділів. Зворотний зв'язок слід формалізувати як послідовність реєстрації пропозицій, їх аналізу, передавання відповідальному підрозділу, ухвалення рішення та публічного пояснення результату. Оцінювання має пов'язувати охоплення і розуміння з якістю консультацій, змінами у публічному продукті, зменшенням бар'єрів і внеском у публічну цінність.

Висновки. Обґрунтовано взаємодоповнюваність політичної комунікації та маркетингових стратегій: перша забезпечує пояснення, обговорення, участь і підзвітність, другі – дослідження потреб, диференціацію аудиторій, формування публічної цінності та оцінювання. Їх інтеграція є демократично прийнятною, коли маркетингові інструменти спрямовано на вдосконалення політики на основі суспільних потреб і зворотного зв'язку, а не на просування готових рішень.

Теоретичним результатом є дворівнева модель, що поєднує управлінський і комунікаційний цикли через публічну цінність, громадянську участь, багаторівневе оцінювання та подвійний зворотний зв'язок. Наукова новизна полягає в інтеграції політико-комунікаційного й маркетингового підходів із врядуванням публічної цінності та поширенні демократично-етичних обмежень на всі етапи обох циклів.

Контент-аналіз виявив найпослідовнішу формалізацію діагностики проблем, аудиторій, комунікаційних цілей, ціннісних орієнтирів і координації та системні прогалини у простежуваності врахування

Таблиця 1

Формалізація маркетингово-комунікаційних компонентів в офіційних стратегіях України

Критерій	Євроінтеграція	Безбар'єрність	ЦВК	Антикорупційна 2026–2030
I. Діагностично-маркетинговий блок				
1. Діагностика проблеми	Чітко	Чітко	Чітко	Чітко
2. Визначення аудиторій	Чітко	Чітко	Чітко	Чітко
3. Сегментація аудиторій	Чітко	Чітко	Чітко	Частково
4. Ціннісна орієнтація та публічна цінність	Чітко	Чітко	Чітко	Чітко
II. Комунікаційно-стратегічний блок				
5. Комунікаційні цілі, повідомлення і наративи	Чітко	Чітко	Чітко	Чітко
6. Канали, формати та доступність	Частково	Чітко	Чітко	Частково
7. Координація суб'єктів	Чітко	Чітко	Чітко	Чітко
III. Партисипативно-управлінський блок				
8. Діалог	Частково	Чітко	Частково	Частково
9. Громадянська участь	Частково	Частково	Частково	Частково
10. Простежуваність урахування пропозицій	Не конкретизовано	Не конкретизовано	Не конкретизовано	Не конкретизовано
11. Комунікаційний зворотний зв'язок	Чітко	Частково	Чітко	Чітко
12. Управлінський зворотний зв'язок і коригування політики	Не конкретизовано	Чітко	Не конкретизовано	Не конкретизовано
13. Багаторівневе оцінювання	Чітко	Чітко	Частково	Чітко
IV. Демократично-етичний блок				
14. Інклюзивність і недискримінація	Частково	Чітко	Чітко	Частково
15. Політична нейтральність і відмежування від персонального просування	Не конкретизовано	Частково	Частково	Не конкретизовано
16. Захист даних і прозорість використання інформації про аудиторії	Не конкретизовано	Не конкретизовано	Не конкретизовано	Не конкретизовано

Джерело: сформовано авторами за результатами дедуктивного якісного контент-аналізу офіційних стратегічних документів [12; 7; 11; 13]

пропозицій, управлінському зворотному зв'язку, політичній нейтральності й правилах використання даних. Модель придатна для проєктування й оцінювання стратегій, координації підрозділів і формування індикаторів. Обмеження зумовлені вибіркою чотирьох документів, аналізом їх нормативного змісту, а не реалізації, та відмінностями у функціональному призначенні досліджених стратегій. Тому відсутність окремого компонента в документі не слід автоматично ототожнювати з недоліком відповідної політики. Подальші дослідження мають охопити емпіричну валідацію моделі, зіставлення стратегій зі звітами про виконання й розроблення індикаторів публічної цінності.

Бібліографічний список:

1. Бурик З. М., Черняхівська В. В. Механізми публічного маркетингу в Україні в сучасних умовах. *Публічне урядування*. 2023. № 1 (34). С. 18–28. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-2.

2. Буканов Г. М. Політична комунікація влади і суспільства в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2025. Вип. 2 (66). С. 72–78. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.2(66).337624.

3. Вербоватий А. В. Роль соціальних мереж у комунікації органів місцевого самоврядування. *Економічний простір.* 2025. № 207. С. 215–220. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.207.215-220.

4. Гордійчук О. О. Вплив ментальності та політичних традицій українців на зміст та ефективність політичної комунікації. *Політичне життя.* 2025. № 1. С. 94–103. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.1.6.

5. Грабовенко Н. В., Зикун Н. І. Особливості стратегічних комунікацій в епоху цифровізації та розвиток нових медіа інструментів у публічному управлінні. *Публічне управління та місцеве самоврядування.* 2023. Вип. 1. С. 14–19. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-2.

6. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. Т. 102, № 3–4. С. 112–119. DOI: https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09.

7. Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.12.2024 № 1301-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1301-2024-р (дата звернення: 03.08.2026).

8. Курта О. О. Ціннісно орієнтовані моделі політичної комунікації в міжнародній практиці. *Сучасні політичні візії.* 2025. № 1 (3). С. 24–28. DOI: https://doi.org/10.32782/3083-5755/2025/1-4.

9. Мельник А. Маркетингові технології в публічному управлінні територіальною громадою: проблеми імплементації. *Вісник економіки.* 2024. Вип. 3. С. 24–44. https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.024.

10. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Ханик Ю.-Б. Р. Поняття публічного маркетингу та приклади його застосування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 1. С. 155–160. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.155.

11. Про схвалення Комунікаційної стратегії Центральної виборчої комісії на післявоєнних виборах в Україні : постанова Центральної виборчої комісії від 23.12.2025 № 70. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0070359-25 (дата звернення: 03.08.2026).

12. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2022 № 1155-р (редакція від 25.06.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1155-2022-р (дата звернення: 03.08.2026).

13. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026-2028 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2026 № 626-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/626-2026-р (дата звернення: 03.08.2026).

14. Ромат Є. В. Маркетинговий механізм у системі публічного управління. Науковий вісник: *Державне управління.* 2024. № 2 (16). С. 157–175. DOI: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-2(16)-157-175.

15. Сивак Т. В. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Державне управління: теорія та практика.* 2019. № 1. С. 41–49. DOI: https://doi.org/10.36030/2311-6722-2019-1-41-49.

16. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Трансформації публічних комунікацій в умовах розвитку соціокультурного середовища. *Державне будівництво.* 2024. № 1 (35). С. 258–268. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-19.

17. Угоднікова О. І. Цифровий публічний маркетинг як елемент інформаційної політики держави. *Економіка та держава.* 2022. № 2. С. 93–96. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.93.

18. Ханик Ю.-Б. Р. Вплив рівня довіри громадян до суб'єктів публічної влади на застосування публічного маркетингу в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2021. Т. 9, № 2. С. 43–49. DOI: https://doi.org/10.15421/152117.

19. Ханик Ю.-Б. Р. Публічний маркетинг: класифікація, алгоритм проведення та формування загальної системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 142–146. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.142.

20. Шаповалова А. М., Букорос Т. О., Фастовець Н. В. Громадська думка та політична комунікація в Україні: від довіри до розчарування. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2025. Вип. 4 (68). С. 47–53. DOI: https://doi.org/10.20535/2706-5626.2025.4(68).344035.

21. Шугаєв А., Мальченко М. Політична комунікація і політична PR-комунікація: проблеми диференціації. *Acta Academiae Beregsasiensis, Philologica.* 2025. Т. 4, № 1. С. 65–76. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6726/2025-1-65-76.

22. Alon-Barkat S. The emotive effect of government branding on citizens' trust and its boundaries: Does the personal relevance of the policy issue matter? *Public Administration.* 2020. Vol. 98, No. 3. P. 551–569. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12647.

23. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*. 2014. Vol. 74, No. 4. P. 445–456. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.12238.

24. Elo S., Kyngäs H. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing.* 2008. Vol. 62, No. 1. P. 107–115. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x.

25. Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication.* 2007. Vol. 1, No. 1. P. 3–35. DOI: https://doi.org/10.1080/15531180701285244.

26. Kaplan A. M., Haenlein M. The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal.* 2009. Vol. 27, No. 3. P. 197–212. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.10.003.

27. Sychenko V., Kudyrko O. Marketing research in the field of public administration. *Public Administration and Regional Development.* 2024. No. 26. P. 1341–1364. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2024.26.12.

References:

1. Buryk, Z. M., & Cherniakhivska, V. V. (2023). Mekhanizmy publichnoho marketynhu v Ukraini v suchasnykh umovakh [Public marketing mechanisms in Ukraine under modern conditions]. *Publichne uriaduvannia [Public Governance],* 1 (34), 18–28. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-2.

2. Bukanov, H. M. (2025). Politychna komunikatsiia vlady i suspilstva v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Political communication between government and society under martial law in Ukraine]. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo [Visnyk NTUU 'KPI'. Politology. Sociology. Law],* 2 (66), 72–78. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.2(66).337624.

3. Verbovatyi, A. V. (2025). Rol sotsialnykh merezh u komunikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [The role of social networks in communication by local self-government bodies]. *Ekonomichnyi prostir [Economic Space],* 207, 215–220. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.207.215-220.

4. Hordiichuk, O. O. (2025). Vplyv mentalnosti ta politychnykh tradytsii ukraintsiv na zmist ta efektyvnist politychnoi komunikatsii [The influence of Ukrainians' mentality and political traditions on the content and effectiveness of political communication]. *Politychne zhyttia [Political Life],* 1, 94–103. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.1.6.

5. Hrabovenko, N. V., & Zykun, N. I. (2023). Osoblyvosti stratehichnykh komunikatsii v epokhu tsyfrovizatsii ta rozvytok novykh mediainstrumentiv u publichnomu upravlinni [Features of strategic communications in the age of digitalization and the development of new media tools in public administration]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia [Public Administration and Local Government],* 1, 14–19. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-2.

6. Hrynchak, N. A., & Syniakov, A. V. (2023). Tsyfrovi komunikatsii v publichnomu upravlinni: sutnist, rol ta vymohy do formuvannia [Digital communications in public administration: Essence, role and formation requirements]. *Statystyka Ukrainy [Statistics of Ukraine],* 102 (3–4), 112–119. DOI: https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09.

7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, December 20). *Deiaki pytannia komunikatsiinoi pidtrymky realizatsii Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [Communication support for implementing the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment in Ukraine through 2030]* (Order No. 1301-r). DOI: https://zakon.rada.gov.ua/go/1301-2024-p (accessed August 3, 2026).

8. Kurta, O. O. (2025). Tsinnisno oriientovani modeli politychnoi komunikatsii v mizhnarodnii praktytsi [Value-oriented models of political communication in international practice]. *Suchasni politychni vizii [Modern Political Visions],* 1 (3), 24–28. DOI: https://doi.org/10.32782/3083-5755/2025/1-4.

9. Melnyk, A. (2024). Marketynhovi tekhnolohii v publichnomu upravlinni terytorialnoiu hromadoiu: problemy implementatsii [Marketing technologies in public administration of a territorial community: Implementation problems]. *Visnyk ekonomiky [Herald of Economics],* 3, 24–44. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.024.

10. Podolchak, N. Y., Bilyk, O. I., & Khanyk, Y.-B. R. (2020). Poniattia publichnoho marketynhu ta pryklady yoho zastosuvannia v Ukraini [The concept of public marketing and examples of its application in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience],* 1, 155–160. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.155.

11. Central Election Commission. (2025, December 23). *Pro skhvalennia Komunikatsiinoi stratehii Tsentralnoi vyborchoi komisii na pisliavoiennykh vyborakh v Ukraini [Communication strategy of the Central Election Commission for post-war elections in Ukraine]* (Resolution No. 70). https://zakon.rada.gov.ua/go/v0070359-25 (accessed August 3, 2026).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, December 9). *Pro skhvalennia Stratehii komunikatsii z pytan yevropeiskoi intehratsii Ukrainy na period do 2026 roku [Strategy for communication on Ukraine's European integration for the period through 2026]* (Order No. 1155-r; updated June 25, 2025). https://zakon.rada.gov.ua/go/1155-2022-p (accessed August 3, 2026).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026, June 24). *Pro skhvalennia Stratehii komunikatsii u sferi zapobihannia ta protydii koruptsii na 2026-2030 roky ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2026-2028 rokakh [Communication strategy for preventing and combating corruption for 2026-2030 and operational action plan for 2026-2028]* (Order No. 626-r). https://zakon.rada.gov.ua/go/626-2026-p (accessed August 3, 2026).

14. Romat, Y. V. (2024). Marketynhovyi mekhanizm u systemi publichnoho upravlinnia [Marketing mechanism in the public administration system]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia [Scientific Bulletin: Public Administration],* 2 (16), 157–175. DOI: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-2(16)-157-175.

15. Syvak, T. V. (2019). Pryntsypy stratehichnykh komunikatsii u publichnomu upravlinni [Principles of strategic communications in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka [State Administration: Theory and Practice],* 1, 41–49. DOI: https://doi.org/10.36030/2311-6722-2019-1-41-49.

16. Sychenko, V. V., Rybkina, S. O., & Sokolova, E. T. (2024). Transformatsii publichnykh komunikatsii v umovakh rozvytku sotsiokulturnoho seredovyshcha [Transformations of public communications in the development of the socio-cultural environment]. *Derzhavne budivnytstvo [State Building],* 1 (35), 258–268. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-19.

17. Uhodnikova, O. I. (2022). Tsyfrovyi publichnyi marketynh yak element informatsiinoi polityky derzhavy [Digital public marketing as an element of state information policy]. *Ekonomika ta derzhava [Economy and the State],* 2, 93–96. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.93.

18. Khanyk, Y.-B. R. (2021). Vplyv rivnia doviry hromadian do subiektiv publichnoi vlady na zastosuvannia publichnoho marketynhu v Ukraini [The influence of citizens' trust in public authorities on the application of public marketing in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia [Public Administration Aspects],* 9 (2), 43–49. DOI: https://doi.org/10.15421/152117.

19. Khanyk, Y.-B. R. (2021). Publichnyi marketynh: klasyfikatsiia, alhorytm provedennia ta formuvannia zahalnoi systemy [Public marketing: Classification, implementation algorithm and formation of a general system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience],* 10, 142–146. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.142.

20. Shapovalova, A. M., Bukoros, T. O., & Fastovets, N. V. (2025). Hromadska dumka ta politychna komunikatsiia v Ukraini: vid doviry do rozcharuvannia [Public opinion and political communication in Ukraine: From trust to disappointment]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo [Visnyk NTUU 'KPI'. Politology. Sociology. Law],* 4 (68), 47–53. DOI: https://doi.org/10.20535/2706-5626.2025.4(68).344035.

21. Shuhaiev, A., & Malchenko, M. (2025). Politychna komunikatsiia i politychna PR-komunikatsiia: problemy dyferentsiatsii [Political communication and political PR communication: Problems of differentiation]. *Acta Academiae Beregsasiensis, Philologica [Acta Academiae Beregsasiensis, Philologica],* 4 (1), 65–76. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6726/2025-1-65-76.

22. Alon-Barkat, S. (2020). The emotive effect of government branding on citizens' trust and its boundaries: Does the personal relevance of the policy issue matter?. *Public Administration,* 98 (3), 551–569. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12647

23. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review,* 74 (4), 445–456. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.12238

24. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing,* 62 (1), 107–115. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

25. Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication,* 1 (1), 3–35. DOI: https://doi.org/10.1080/15531180701285244

26. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2009). The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal,* 27 (3), 197–212. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.10.003

27. Sychenko, V., & Kudyrko, O. (2024). Marketing research in the field of public administration. *Public Administration and Regional Development,* 26, 1341–1364. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2024.26.12

Дата надходження статті: 11.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 657.1:347.965(477)
JEL M41, K19
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-19

Мельник Л.Ю.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Уманський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2498-5556
Liudmyla Melnyk
Uman National University

Кучеренко Т.Є.
доктор економічних наук,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Уманський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7056-4344
Tamara Kucherenko
Uman National University

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ

THE METHODOLOGICAL ASPECTS OF ACCOUNTING FOR ADVOCACY ACTIVITY: THEORY, PRACTICE AND PROSPECTS FOR IMPROVEMENT

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню методологічних аспектів бухгалтерського обліку адвокатської діяльності в умовах трансформації правової та економічної системи України. Розкрито специфіку адвокатської діяльності як об'єкта обліку з огляду на її нематеріальний характер і подвійну правову природу. Проаналізовано нормативно-правове регулювання обліку за різними організаційними формами адвокатської практики. Систематизовано методологічні елементи обліку: документування, оцінку, систему рахунків, подвійний запис, звітність і контроль. На основі порівняльного аналізу систем обліку у США, Великій Британії, Франції та Німеччині охарактеризовано зарубіжні моделі управління клієнтськими коштами (IOLTA, SRA Accounts Rules, CARPA, Anderkonto) та визнання доходу за МСФЗ 15. Виявлено шість ключових проблем вітчизняної практики обліку адвокатської діяльності та запропоновано напрями їх вирішення.*

Ключові слова: *адвокатська діяльність, бухгалтерський облік, методологія обліку, доходи адвоката, облік клієнтських коштів, IOLTA, CARPA, Anderkonto, МСФЗ 15, цифровізація обліку.*

Abstract. *Accounting for advocacy activity remains one of the least researched segments of Ukrainian accounting science, despite the growth of the legal services market and the role of the bar in the rule of law. Ukraine's legal and economic transformation, European integration, and digitalization of finance require a scientifically grounded methodology of accounting for advocacy that meets both IFRS and national legislation specifics.* ***Purpose.*** *To comprehensively study the methodological aspects of accounting for advocacy activity, analyze foreign experience and domestic practice inconsistencies, and substantiate directions for improving accounting support of advocacy practitioners in Ukraine.* ***Methods.*** *The study applies general scientific and special methods: analysis and synthesis, comparison, systematization and generalization, the monographic method for reviewing normative and scientific sources, and the abstract-logical method for conclusions.* ***Results.*** *The specific features of advocacy as an accounting object are analyzed, considering its intangible character and dual legal nature. Normative regulation is examined for three organizational forms, and methodological elements are systematized. Based on a comparison of legal accounting systems in the USA, UK, France and Germany, foreign models of client fund management and revenue recognition under IFRS 15 are characterized. Six systemic problems in Ukrainian practice are identified: absence of industry accounting standards, a normative conflict over revenue recognition, lack of work-in-progress accounting, unregulated client funds accounting, limited automation, and absence of cost calculation for legal services.* ***Conclusion.*** *Priority directions are proposed: developing industry methodological guidelines by the Ministry of Finance with the National Bar Association, legislative consolidation of client funds segregation following international models, adapting the IFRS 15 five-step revenue recognition model for advocacy bureaus, and digitalizing accounting processes based on international best practice.*

Keywords: *advocacy activity, accounting methodology, lawyer revenues, client funds accounting, IOLTA, CARPA, Anderkonto, IFRS 15, digitalization of accounting.*

Постановка проблеми. Бухгалтерський облік у сфері адвокатської діяльності залишається одним із найменш досліджених сегментів вітчизняної облікової науки. Попри те, що адвокатура є невід'ємним інститутом правової держави, а обсяги ринку правничих послуг в Україні щороку зростають, теоретико-методологічні засади обліку адвокатської діяльності досі не отримали систематизованого наукового обґрунтування. Це породжує значну варіативність практичних підходів і, відповідно, – ризики недостовірності фінансової та податкової звітності суб'єктів адвокатської практики.

© Мельник Л.Ю., Кучеренко Т.Є., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Трансформаційні процеси в економіці України, інтеграція до Європейського Союзу та загальний курс на цифровізацію публічних і приватних фінансів актуалізують необхідність розробки науково обґрунтованої методології обліку адвокатської діяльності, що відповідала б як вимогам Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), так і специфіці національного законодавства. Особливу складність становить подвійна правова природа адвокатської діяльності: з одного боку, вона є незалежною професійною діяльністю, що не кваліфікується як підприємницька, з іншого – обкладається єдиним соціальним внеском та, залежно від форми здійснення, може вести до різних режимів оподаткування й обліку. Така подвійність створює нормативні прогалини та неузгодженості, яким і присвячено це дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи бухгалтерського обліку та методологічні засади його розвитку закладено у фундаментальних працях українських учених: Ф. Ф. Бутинця [1], С. Ф. Голова [2], М. С. Пушкаря [8], В. С. Уланчука [9] та інших. Питання вдосконалення методологічного апарату обліку в умовах динамічних економічних змін розглядали В. М. Жук [3], В. В. Ясишена та Є. В. Слуцький [10].

Серед зарубіжних авторів питання обліку юридичних послуг і контролю за клієнтськими коштами досліджували Roy A. Chandler та Nadine Fry [16], які на матеріалах британської адвокатури простежили еволюцію спеціалізованих правил обліку. Питання застосування МСФЗ 15 за договорами з клієнтами у сфері правничих послуг висвітлено у публікації KPMG [20, 23] та ICAEW [18]. Нормативні основи трастового обліку клієнтських коштів у США закріплені у правилах IOLTA [21], Великій Британії – у SRA Accounts Rules [24], Франції – у системі CARPA [15], Німеччині – у § 43a BRAO та § 4 BORA [13].

Попри значний науковий доробок у суміжних галузях, спеціалізованих комплексних досліджень методології обліку адвокатської діяльності в умовах українського законодавства, що водночас ураховували б зарубіжний досвід і цифровізацію, практично немає. Саме ця прогалина й зумовлює актуальність представленого дослідження.

Метою статті є комплексне дослідження методологічних аспектів бухгалтерського обліку адвокатської діяльності, аналіз зарубіжного досвіду, поточного стану та виявлених неузгодженостей у вітчизняній практиці, а також обґрунтування перспективних напрямів удосконалення облікового забезпечення суб'єктів адвокатської практики в Україні.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналізу і синтезу – для декомпозиції методологічних елементів обліку адвокатської діяльності; порівняння – для зіставлення вітчизняної практики обліку із системами обліку США, Великої Британії, Франції та Німеччини; систематизації та узагальнення – для класифікації виявлених проблем і формування напрямів удосконалення; монографічний метод – для опрацювання нормативно-правових актів і наукових джерел; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків і практичних пропозицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» від 05.07.2012 № 5076-VI [6], адвокатська діяльність – це незалежна професійна діяльність адвоката щодо здійснення захисту, представництва та надання інших видів правової допомоги клієнту. Законодавець прямо вказує, що ця діяльність не є підприємницькою, що визначає особливості її облікового відображення.

Водночас Податковий кодекс України (ст. 178 ПКУ) [5] відносить адвокатів до осіб, що провадять незалежну професійну діяльність, зобов'язуючи їх вести облік доходів і витрат та подавати відповідну звітність, а Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [7] встановлює загальні засади організації та ведення бухгалтерського обліку й складання фінансової звітності суб'єктами господарювання в Україні. Ця нормативна роздвоєність, коли адвокатська діяльність не є підприємницькою, але підпадає під вимоги, що зазвичай висуваються до суб'єктів господарювання, породжує перші методологічні протиріччя. Законом України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» адвокатська діяльність може здійснюватися в трьох організаційних формах (табл. 1), кожна з яких передбачає відмінний режим оподаткування та обліку.

Іноді зустрічається виокремлення такої форми діяльності як «адвокат у складі адвокатського бюро або адвокатського об'єднання», проте це не є окремою організаційною формою адвокатської діяльності. Поняття «адвокат у складі адвокатського бюро» або «адвокат у складі адвокатського об'єднання» лише характеризує спосіб здійснення адвокатом своєї діяльності в межах відповідної організаційної форми, але не створює нової організаційної форми. Наприклад, якщо адвокат створив адвокатське бюро і є його керівником – організаційна форма адвокатське бюро. Якщо адвокат є партнером або учасником адвокатського об'єднання, організаційна форма – адвокатське об'єднання. Якщо адвокат працює самостійно без створення бюро чи об'єднання, організаційна форма – індивідуальна адвокатська діяльність. Тому твердження, що є чет-

Таблиця 1

Організаційні форми адвокатської діяльності та їх вплив на систему обліку

Форма	Статус суб'єкта	Система оподаткування	Обов'язок вести повний бухгалтерський облік
Адвокат (індивідуально)	Фізична особа – особа, що провадить НПД	Загальна або єдиний податок 3 групи	Ні (Книга обліку доходів)
Адвокатське бюро	Юридична особа (ТОВ / ПП)	Загальна або єдиний податок 3 групи	Так (повний бухгалтерський облік)
Адвокатське об'єднання	Юридична особа (некомерційна)	Загальна система	Так (повний бухгалтерський облік)

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 6; 13]

верта організаційна форма – «адвокат у складі бюро/об'єднання», є юридично неправильним.

Методологія бухгалтерського обліку адвокатської діяльності базується на традиційних елементах методу (табл. 2), кожен із яких набуває специфічного змісту у правничій сфері.

Відповідно до НП(С)БО 15 «Дохід», дохід визнається тоді, коли існує ймовірність збільшення майбутніх економічних вигод і сума доходу може бути достовірно оцінена. Стосовно адвокатської діяльності момент визнання доходу є однією з найгостріших методологічних проблем. Гонорар адвоката може набувати різних форм: фіксована сума за справу, погодинна ставка (hourly billing), відсоток від виграної суми (contingency fee), авансовий ретейнер (retainer fee). Кожна форма вимагає окремого підходу до визнання доходу: фіксований гонорар – дохід визнається пропорційно завершеності послуги або в момент підписання акту; погодинна ставка – дохід визнається за відпрацьованими годинами (over time); contingency fee – дохід визнається лише в разі настання визначеної події (перемога в суді), що відповідає принципу обачності; ретейнер – отримані кошти є авансом і не можуть визнаватися доходом до надання послуги.

Практика свідчить, що більшість адвокатів-фізичних осіб визнають дохід за касовим методом, що суперечить принципу нарахування. Водночас для платників єдиного податку третьої групи касовий метод є прямо передбаченим ПКУ – виникає нормативна колізія між обліковими принципами та вимогами податкового законодавства.

Витрати адвокатської діяльності класифікуються за економічним змістом (матеріальні, оплата праці, оренда, інформаційні, адміністративні) та за відношенням до конкретної справи (прямі – судовий збір, нотаріат, переклади; непрямі – оренда, підвищення кваліфікації, ЄСВ). Правильна класифікація витрат забезпечує достовірне визначення фінансового результату та є передумовою для впровадження управлінського калькулювання собівартості справи (cost-per-matter).

Одним із найбільш чутливих питань є відображення коштів, що надходять від клієнтів для покриття судових витрат, держмита тощо. Ці кошти не належать адвокату й не повинні обліковуватися з його власними доходами. За міжнародними практиками, для їх обліку відкриваються окремі клієнтські рахунки (client trust accounts). В Україні нормативного зобов'язання щодо відкриття окремого рахунку для клієнтських коштів немає. Відсутність окремого рахунку призводить до таких ризиків: помилкового включення транзитних сум до доходу (завищення бази оподаткування); використання клієнтських коштів для покриття поточних витрат адвоката; спотворення реального фінансового стану практики.

Вирішення потребує нормативне закріплення обліку клієнтських коштів і методологічних вказівок щодо їх відображення, зокрема, через рахунок 685 «Розрахунки з іншими кредиторами» або спеціальний позабалансовий рахунок.

Переважна більшість адвокатів (понад 80% від понад 50000 зареєстрованих в Єдиному реєстрі адвокатів України) провадить діяльність у статусі фізичних осіб-платників єдиного податку третьої групи. Їх бухгалтерський облік зводиться до ведення Книги обліку доходів. Навіть адвокатські бюро та об'єднання, що зобов'язані вести повний бухгалтерський облік, нерідко не мають штатного бухгалтера, а жодного галузевого стандарту щодо обліку незалежної професійної діяльності досі не розроблено.

На підставі аналізу нормативно-правової бази та практики обліку незалежної професійної діяльності (адвокатської діяльності) виявлено шість ключових проблем:

1. Відсутність галузевих стандартів. Жодного спеціалізованого НП(С)БО чи методичних рекомендацій для обліку адвокатської діяльності не розроблено, що призводить до суттєвої різноманітності практик.

2. Нормативна колізія щодо методу визнання доходу. Принцип нарахування і касовий метод єдиного податку для адвокатів-фізичних осіб нівелює можливість ведення управлінського обліку за accrual basis.

3. Відсутність обліку WIP. Незавершені справи адвокатської діяльності не відображаються в обліку,

Таблиця 2

Методологічні елементи бухгалтерського обліку в адвокатській діяльності

Елемент методу	Загальний зміст	Специфіка в адвокатській діяльності
Документування	Фіксація операцій у первинних документах	Договір про надання правової допомоги, акт виконаних послуг, квитанція до ПКО. Адвокатська таємниця обмежує деталізацію документів
Інвентаризація	Перевірка фактичної наявності активів і зобов'язань	Специфіка: інвентаризація незавершених справ (WIP) та клієнтських коштів на окремих рахунках
Оцінка	Вартісне вимірювання об'єктів обліку	Ключова проблема: визначення вартості послуг (часова ставка, фіксований гонорар, гонорар успіху); оцінка WIP
Система рахунків	Групування об'єктів за економічним змістом	Рахунки класів 2, 3, 4, 6, 7 для юридичних осіб; спрощений запис у Книзі обліку доходів для адвокатів-фізичних осіб
Подвійний запис	Відображення на двох рахунках	Обов'язковий для юридичних осіб (бюро, об'єднань); для адвокатів-фізичних осіб – не застосовується класично
Балансове узагальнення	Зведення даних у баланс	Тільки для юридичних осіб; адвокат-ФО складає лише звіт про нараховані доходи
Звітність	Формування фінансової та податкової звітності	Юридичні особи – ф. 1–5; фізичні особи – декларація про майновий стан або декларація платника ЄП
Калькуляція	Обчислення собівартості послуги	У практиці майже відсутня. Її відсутність унеможливлює ціноутворення на основі витрат і аналіз рентабельності справ

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

Таблиця 3

Типова кореспонденція рахунків для операцій адвокатського бюро

№	Зміст операції	Дебет	Кредит	Примітки
1	Отримано аванс від клієнта (ретейнер)	311 / 301	681	Кошти є авансом, не доходом
2	Надано правову допомогу – підписано акт	361	703	Визнано дохід від реалізації послуг
3	Залік авансу в рахунок наданих послуг	681	361	Погашення дебіторської заборгованості
4	Отримано клієнтські кошти для сплати судового збору	311 (окремий субрахунок)	685	Не є доходом – зобов'язання перед клієнтом
5	Сплачено судовий збір коштами клієнта	685	311	Погашення зобов'язання перед клієнтом
6	Нараховано витрати на оренду офісу	92	685 / 631	Адміністративні витрати
7	Нараховано витрати на підвищення кваліфікації	93 / 92	685 / 631	Обов'язкові витрати на навчання
8	WIP: нараховано витрати по незакритій справі	23	661 / 631	Незавершене виробництво послуг
9	WIP переведено до собівартості послуги при закритті справи	903	23	Визнання собівартості реалізованої послуги
10	Нараховано амортизацію офісного обладнання	92	131	Непрямі витрати

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

що унеможливлює реалістичне визначення фінансових результатів за звітний період.

4. Неврегульованість обліку клієнтських коштів. Відсутність обов'язкової сегрегації є системним ризиком як для адвоката, так і для клієнта.

5. Обмежена автоматизація. Понад 60% адвокатів ведуть облік у паперовому форматі або в Excel; спеціалізованого програмного забезпечення для адвокатів у вітчизняному сегменті практично немає.

6. Відсутність калькуляції собівартості. Неможливість управлінського аналізу рентабельності справи та ціноутворення на основі витрат.

Аналіз зарубіжних систем обліку адвокатської діяльності є методологічною основою для вироблення напрямів удосконалення вітчизняної практики. Нижче розглядаються чотири ключові моделі: США, Велика Британія, Франція та Німеччина, кожна з яких має самобутній підхід до регулювання обліку правничих послуг і управління клієнтськими коштами.

У Сполучених Штатах обов'язковість ведення окремих трастових рахунків для клієнтських коштів закріплена на рівні правил всіх 50 штатів. Основним інструментом є IOLTA (Interest on Lawyers' Trust Accounts) – спеціалізований трастовий рахунок, на який зараховуються кошти клієнтів, що ще не зароблені адвокатом (unearned fees), а також кошти, що тимчасово перебувають у розпорядженні адвоката для покриття процесуальних витрат [21]. Принципові особливості американської системи є суворе розмежування клієнтських (trust account) і власних операційних коштів адвоката (operating account): їх змішування (commingling of funds) є дисциплінарним порушенням, що може призвести до його дискваліфікації (disbarment). При цьому відсотки, нараховані на IOLTA-рахунках, не надходять ані адвокату, ані клієнту,, а перераховуються до фондів правової допомоги штатів у межах ініціатив доступу до правосуддя (access-to-justice initiatives). Облік клієнтських коштів ведеться за принципом подвійного запису: паралельно з окремим банківським рахунком операційній системі обліку ведеться offsetting liability account (зобов'язання перед клієнтом) що відображає зобов'язання перед клієнтом, а для кожного клієнта відкривається індивідуальний субрахунок (client ledger), який дозволяє точно відстежувати залишок коштів на будь-яку дату. Для визнання доходу в США застосовується стандарт ASC 606 (аналог МСФЗ 15), що передбачає п'ятикроковий алгоритм: ідентифікацію договору, ідентифікацію performance obligation, визначення transaction price, розподіл ціни та визнання доходу в момент передачі контролю. У випадку гонорару успіху (contingency fee) дохід не визнається до настання відповідної події, тоді як в Україні аналогічний підхід на нормативному рівні відсутній [22].

У Великій Британії облік адвокатської діяльності регулюється Правилами рахунків Адвокатського регулятора (Solicitors Regulation Authority – SRA Accounts Rules), чинними з 25 листопада 2019 р. [24]. Відповідно до цих правил усі кошти, що надходять від клієнтів або належать клієнтам, повинні зберігатися на відокремленому client account у банківській установі, причому використовувати їх для операційних потреб фірми заборонено; клієнтам має сплачуватися справедлива сума відсотків (fair sum of interest) за залишками на рахунках, а кожна фірма зобов'язана щорічно подавати Звіт бухгалтера (Accountant's Report), який підтверджує дотримання правил управління клієнтськими коштами. Наразі у Великій Британії розглядається впровадження схеми ILCA (Interest on Lawyers' Client Accounts), аналогічної американській IOLTA, яка передбачає спрямування відсотків на фінансування програм доступу до правосуддя: станом на 2025 р. Міністерство юстиції Великобританії вже провело відповідні консультації [17], тоді як у Франції та Австралії подібні централізовані системи діють уже сьогодні.

Найбільш централізованою у світі є французька система регулювання адвокатських коштів. З 1985 року всі адвокати Франції зобов'язані перераховувати кошти клієнтів через CARPA (Caisse Autonome des Règlements Pécuniaires des Avocats) – незалежну касу розрахунків адвокатів [15], у межах якої адвокат відкриває два типи рахунків: depôts для транзитних клієнтських коштів та séquestre – ескроу-рахунок для ретейнерів. Кошти клієнтів при цьому взагалі не проходять через власні банківські рахунки адвокатського кабінету, а одразу перераховуються до CARPA, яка веде їх облік окремо за кожною справою. CARPA виступає довіреною третьою стороною (trusted third party), що контролює всі транзакції і має право вимагати підтвердні документи, зокрема рішення суду чи угоди [24]. У Франції нині функціонує 102 каси CARPA, що обслуговують 164 баристерів (спеціалізованих адвокатів вищої

ланки, які виступають у суді), а загальний обсяг фондів, що проходять через систему, перевищує 3 млрд євро на рік. Відсотки, нараховані за рахунками CARPA, спрямовуються на фінансування правової допомоги (aide juridictionnelle) [14], а контроль за діяльністю CARPA здійснює орган боротьби з відмиванням грошей TRACFIN відповідно до ст. L. 561-25-1 Монетарно-фінансового кодексу Франції. З погляду бухгалтерського обліку французька модель ефективно розв'язує проблему обліку клієнтських коштів, оскільки вони взагалі не відображаються в балансі адвокатського кабінету, а обліковуються лише на позабалансових рахунках CARPA, що унеможливлює як змішування коштів, так і спотворення звітності.

У Німеччині обов'язок адвоката щодо відокремленого зберігання коштів клієнтів (Fremdgeld) закріплено безпосередньо у Федеральному законі про адвокатуру (Bundesrechtsanwaltsordnung – BRAO) та в Правилах професійної поведінки адвокатів (Berufsordnung für Rechtsanwälte – BORA) [13]. Так, § 43a Abs. 7 BRAO зобов'язує адвоката негайно (unverzüglich) передати клієнтські кошти одержувачу або зарахувати їх на Anderkonto – спеціальний трастовий рахунок, а § 4 BORA встановлює, що Fremdgelder (чужі кошти) та інші цінності мають зберігатися саме на індивідуальному Anderkonto, причому суми, що перевищують 15 000 євро, не можуть перебувати довше одного місяця на колективному рахунку Sammelanderkonto [11]. Anderkonto юридично захищений від претензій кредиторів адвоката, оскільки адвокат виступає власником рахунку, але не його бенефіціаром, а порушення обов'язку ведення такого рахунку кваліфікується як Untreue (зловживання довірою) – кримінально каране діяння, яке може призвести до виключення з адвокатури.

З облікового погляду клієнтські кошти на Anderkonto відображаються як позабалансова стаття або як кредиторська заборгованість перед клієнтом (рахунок 685 у вітчизняній системі). Суворість санкцій у Німеччині формує культуру жорсткого дотримання правил фінансової сегрегації.

Порівняно зі зарубіжними країнами (табл. 4), в Україні галузеві стандарти обліку адвокатської діяльності відсутні, облік клієнтських коштів та їх сегрегація не врегульовані, дохід визнається касовим методом для фізичних осіб-підприємців або методом нарахування для юридичних осіб, незалежна перевірка відсутня для більшості адвокатів, питання відсотків за клієнтськими рахунками не врегульоване, а автоматизація обліку залишається низькою і здебільшого обмежується Excel та паперовими книгами обліку.

Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 «Виручка від договорів з клієнтами» [19] встановлює єдину п'ятикрокову модель визнання доходу, яка може бути безпосередньо застосована до правничих послуг. Перший крок передбачає ідентифікацію договору, тобто угоди про правову допомогу. Другий крок полягає в ідентифікації зобов'язань до виконання (performance obligations) – наприклад, захист у суді першої інстанції та апеляція розглядаються як два окремі зобов'язання. Третім кроком є визначення ціни операції (transaction price), включаючи її змінну складову у вигляді гонорару успіху (contingency fee). Четвертий крок передбачає розподіл ціни між зобов'язаннями за принципом stand-alone selling prices. Нарешті, п'ятий крок полягає у визнанні доходу в міру виконання кожного зобов'язання.

Щодо обліку гонорару успіху, МСФЗ 15 вимагає застосування обмеження змінної винагороди (variable consideration constraint): до transaction price включається лише та сума, стосовно якої «вкрай малоймовірно» подальше суттєве зменшення кумулятивного доходу. Це означає, що до моменту вирішення справи гонорар успіху взагалі не включається до визнаного доходу [19]. Вітчизняне НП(С)БО 15, на відміну від МСФЗ, не містить аналогічного правила, що є ще однією точкою розбіжності між українською та міжнародною практикою.

На підставі виявлених проблем та узагальнення зарубіжного досвіду сформульовано п'ять стратегічних напрямів удосконалення методологічних засад обліку адвокатської діяльності в Україні. Перший – розробка галузевих методичних рекомендацій. Міністерству фінансів України спільно з Національною асоціацією адвокатів України доцільно розробити «Методичні рекомендації з організації бухгалтерського

Таблиця 4

Порівняльна характеристика систем обліку адвокатської діяльності зарубіжних країнах

Критерій	США (IOLTA)	Велика Британія (SRA)	Франція (CARPA)	Німеччина (BRAO/ BORA)
Галузеві стандарти обліку	ASC 606 (FASB)	SRA Accounts Rules	Правила CARPA	§ 4 BORA
Облік клієнтських коштів	Обов'язковий IOLTA (кожен штат)	Обов'язковий client account	Обов'язковий через CARPA	Обов'язковий Anderkonto
Сегрегація коштів	Обов'язкова (commingling = disbarment)	Обов'язкова	Централізована через CARPA	Обов'язкова (кримінальна відповідальність)
Метод визнання доходу	ASC 606 (5 кроків)	Нарахування	Нарахування	Нарахування
Незалежна перевірка	Аудит за вимогою штату	Обов'язковий Accountant's Report	Контроль TRACFIN	Контроль Rechtsanwalt-skammer
Відсотки за клієнтськими рахунками	До фондів правової допомоги	«Справедлива сума» клієнту або ILCA	До фондів aide juridictionnelle	Клієнту (за домовленістю)
Автоматизація обліку	Висока (Clio, MyCase, PracticePanther)	Висока (спеціалізовані платформи)	Централізована IT-система CARPA	Помірна (DATEV для адвокатів)

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 13; 15; 17; 21; 24]

обліку в адвокатських бюро та об'єднаннях», які регламентували б визнання доходів за формами гонорару, класифікацію витрат, облік клієнтських коштів, порядок відображення незавершеного виробництва (WIP) та вимоги до облікової політики.

Другий напрям стосується нормативного закріплення сегрегації клієнтських коштів. Ідеться про внесення змін до Закону «Про адвокатуру» щодо обов'язковості окремого клієнтського рахунку (за моделлю SRA client account або Anderkonto) з одночасною розробкою методичних вказівок щодо відображення таких операцій в обліку через рахунок 685.

Третій напрям передбачає запровадження обліку незавершеного виробництва (WIP): для юридичних осіб – через відображення незавершених справ на субрахунку 23 «Виробництво», а для фізичних осіб – через ведення журналу незавершених справ.

Четвертий напрям – цифровізація облікових процесів, що включає стимулювання розробки або локалізації спеціалізованих law practice management платформ (аналогів Clio, MyCase), а також інтеграцію з Єдиним державним реєстром судових рішень та системою електронного документообігу «Дія».

П'ятий напрям полягає в імплементації підходів МСФЗ 15, а саме адаптації п'ятикрокової моделі визнання доходу для адвокатських бюро (юридичних осіб), що застосовують МСФЗ, зокрема в частині обліку contingency fee як змінної винагороди.

Запропоновані удосконалення методологічних засад обліку адвокатської діяльності в Україні потребують їх конкретизації в контексті виявлених проблем, а також гармонізації у відповідність до міжнародних стандартів та досвіду і практики європейських країн (табл. 5).

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити, що адвокатська діяльність характеризується нематеріальним характером результату, подвійною правовою природою та значною варіативністю організаційних форм, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до методології її обліку. Тому методологія обліку, попри те що будується на традиційних елементах методу бухгалтерського обліку, потребує переосмислення кожного з цих елементів у правничій сфері, насамперед щодо оцінки послуг, документування з урахуванням вимог адвокатської таємниці та калькулювання незавершеного виробництва (WIP). Особливої уваги в цьому контексті потребує питання обліку клієнтських коштів, оскільки саме воно є однією з найбільш чутливих зон правничої практики.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що США (IOLTA), Велика Британія (SRA Accounts Rules), Франція (CARPA) та Німеччина (Anderkonto/§ 43a BRAO) мають розвинені, законодавчо закріплені системи сегрегації клієнтських коштів і незалежного контролю за ними. Натомість відсутність аналогічних вимог в Україні становить системний ризик, який поглиблює загальну проблематику вітчизняної облікової практики. Ця проблематика набуває комплексного характеру: аналіз практики виявив шість системних проблем, а саме відсутність галузевих стандартів, нормативну колізію щодо методу визнання доходу, відсутність WIP-обліку, неврегульованість обліку клієнтських коштів, обмежену автоматизацію та відсутність калькуляції собівартості послуг.

Виявлені проблеми, своєю чергою, окреслюють пріоритетні напрями вдосконалення, до яких належать розробка галузевих методичних рекомендацій Міністерства фінансів України та Національної асоціації адвокатів України, законодавче закріплення сегрегації клієнтських коштів, адаптація п'ятикрокової моделі МСФЗ 15 для адвокатських бюро, а також цифровізація обліку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних проектів методичних рекомендацій, а також вивченням можливостей запровадження централізованого механізму управління клієнтськими коштами за моделлю CARPA на рівні НААУ.

Внесок авторів (CRediT). Мельник Л. Ю. – концептуалізація дослідження, методологія, керівництво дослідженням, рецензування та редагування тексту; Кучеренко Т. Є. – формальний аналіз, опрацювання джерел, написання оригінального тексту статті, візуалізація.

Таблиця 5

Матриця відповідності між виявленими проблемами та запропонованими напрямами їх вирішення

№	Виявлена проблема	Запропонований напрям вирішення
1	Відсутність галузевих стандартів обліку	Методичні рекомендації МФУ/НААУ (за моделлю SRA Accounts Rules)
2	Нормативна колізія щодо методу визнання доходу	Право на паралельний управлінський облік; адаптація МСФЗ 15 (5 кроків)
3	Відсутність обліку WIP	Рекомендації щодо субрахунків 23 / 39; журнал незавершених справ
4	Неврегульованість обліку клієнтських коштів	Законодавча сегрегація (за моделлю IOLTA / CARPA / Anderkonto); рахунок 685
5	Обмежена автоматизація та цифровізація	Стимулювання law-tech рішень; інтеграція з Дія та ЕДО (за досвідом IT-системи CARPA)
6	Відсутність калькуляції собівартості послуг	Методичні рекомендації з управлінського обліку; cost-per-matter (за досвідом США)

Джерело: сформовано авторами

Бібліографічний список:

1. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Житомир : ЖІТІ, 2000. 640 с.
2. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія. Київ : ЦУЛ, 2007. 522 с.
3. Жук В. М. Концепція розвитку бухгалтерського обліку в аграрному секторі економіки України : монографія. Київ : ННЦ IAE, 2009. 648 с.
4. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій : затв. наказом МФУ від 30.11.1999 № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
6. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17
7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14
8. Пушкар М. С. Метатеорія обліку або якою повинна стати теорія. Тернопіль : Карт-бланш, 2007. 359 с.
9. Уланчук В. С., Загребельна Н. І., Аніщенко Г. Ю., Бурляй Г. Л. Бухгалтерський облік: основи ведення і методологія : навчальний посібник / за заг. ред. В. С. Уланчука. Умань : Уманське комунальне видавничо-поліграфічне підприємство Черкаської обласної ради, 2015. 520 с.
10. Ясишена В. В., Слуцький Є. В. Методологічні засади удосконалення методу бухгалтерського обліку в умовах сучасного розвитку економіки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2019. № 3 (44). С. 64–70.
11. Anwaltsblatt. Fremdgeldkonto – was Anwältinnen und Anwälte wissen müssen. 2025. URL: https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/de/themen/kanzlei-praxis/fremdgeldkonto-was-anwaeltinnen-und-anwaelte-wissen-muessen
12. Bench Accounting. IOLTA Account: How Law Firms Hold Client's Money. URL: https://www.bench.co/blog/accounting/iolta
13. Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK). Umgang mit Fremdgeld. 2025. URL: https://www.rak-koeln.de/wp-content/uploads/2023/10/BRAK-Umgang-mit-Fremdgeld.pdf
14. Caisse des règlements pécuniaires des avocats – Wikipédia. URL: https://fr.wikipedia.org/wiki/Caisse_des_règlements_pécuniaires_des_avocats
15. CARPA France (UNCA – Union Nationale des CARPA). URL: https://www.carpafrance.org/. Докладно: Legalprod. Carpa Operation: Complete Guide (2026). URL: https://www.legalprod.com/en/carpa-operation-complete-guide-to-the-lawyer-currentyear/
16. Chandler R. A., Fry N. Lawyers' Accounts: An Analysis of the Regulatory Framework. *Accounting, Auditing & Accountability Journal.* 1992. Vol. 5, № 4. P. 34–52.
17. GOV.UK – Ministry of Justice. Interest on Lawyers' Client Accounts Scheme (Consultation). 2026. URL: https://www.gov.uk/government/consultations/interest-on-lawyers-client-accounts-scheme/interest-on-lawyers-client-accounts-scheme
18. ICAEW. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. URL: https://www.icaew.com/technical/corporate-reporting/
19. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. IASB, 2014 (з правками). URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/
20. KPMG. Revenue – IFRS 15 Handbook. July 2025. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/ifrg/2025/isg-handbook-revenue.pdf
21. LawPay. What is an IOLTA Account? Definition & Compliance Rules. URL: https://www.lawpay.com/about/blog/iolta-account/
22. RevGurus. ASC 606 – Law Firms. URL: https://revgurus.com/knowledge-center-asc-606-law-firms/
23. Samuelson W. A Game-Theoretic Approach to Legal Settlements. In: Game Theory and Business Applications / ed. by K. Chatterjee, W. Samuelson. 2nd ed. Boston : Springer, 2014. P. 207–231. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-7095-3
24. Solicitors Regulation Authority. SRA Accounts Rules (in force 25 November 2019). URL: https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/accounts-rules/

References:

1. Butynets, F. F. (2000) Teoriia bukhhalterskoho obliku [Theory of accounting]. Zhytomyr: ZhITI, 640 p. (in Ukrainian)
2. Golov, S. F. (2007) Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku [Accounting in Ukraine: analysis of the state and prospects of development]: monograph. Kyiv: TsUL, 522 p. (in Ukrainian)
3. Zhuk, V. M. (2009) Kontseptsiia rozvytku bukhhalterskoho obliku v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy [The concept of accounting development in the agrarian sector of Ukraine's economy]: monograph. Kyiv: NNTs IAE, 648 p. (in Ukrainian)
4. Ministry of Finance of Ukraine (1999) Plan rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan ta hospodarskykh operatsii pidpryiemstv ta orhanizatsii [Chart of accounts for assets, capital, liabilities and business transactions of enterprises and organizations]: approved by Order No. 291, November 30, 1999. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99 (in Ukrainian)
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2010) Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine], No. 2755-VI, December 2, 2010 (as amended). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (in Ukrainian)
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2012) Pro advokaturu ta advokatsku diialnist [On the Bar and Advocacy]: Law of Ukraine No. 5076-VI, July 5, 2012. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17 (in Ukrainian)
7. Verkhovna Rada of Ukraine (1999) Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine]: Law of Ukraine No. 996-XIV, July 16, 1999. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (in Ukrainian)
8. Pushkar, M. S. (2007) Metateoriia obliku abo yakoiu povynna staty teoriia [Meta-theory of accounting, or what the theory should become]. Ternopil: Kart-blansh, 359 p. (in Ukrainian)
9. Ulanchuk, V. S., Zahrebelna, N. I., Anishchenko, H. Yu., Burliai, H. L. (2015) Bukhhalterskyi oblik: osnovy vedennia i metodolohiia [Accounting: fundamentals and methodology]: textbook / ed. by V. S. Ulanchuk. Uman: Umanske komunalne vydavnycho-polihrafichne pidpryiemstvo Cherkaskoi oblasnoi rady, 520 p. (in Ukrainian)
10. Yasyshena, V. V., Slutskyi, Ye. V. (2019) Metodolohichni zasady udoskonalennia metodu bukhhalterskoho obliku v umovakh suchasnoho rozvytku ekonomiky [Methodological principles of improving the accounting method under current economic development]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, vol. 3(44), pp. 64–70. (in Ukrainian)

11. Anwaltsblatt (2025) Fremdgeldkonto – was Anwältinnen und Anwälte wissen müssen. Available at: https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/de/themen/kanzlei-praxis/fremdgeldkonto-was-anwaeltinnen-und-anwaelte-wissen-muessen

12. Bench Accounting (n.d.) IOLTA Account: How Law Firms Hold Client's Money. Available at: https://www.bench.co/blog/accounting/iolta

13. Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK) (2025) Umgang mit Fremdgeld. Available at: https://www.rak-koeln.de/wp-content/uploads/2023/10/BRAK-Umgang-mit-Fremdgeld.pdf

14. Caisse des règlements pécuniaires des avocats (n.d.) Wikipédia. Available at: https://fr.wikipedia.org/wiki/Caisse_des_règlements_pécuniaires_des_avocats

15. CARPA France / UNCA – Union Nationale des CARPA (n.d.) Available at: https://www.carpafrance.org/; Legalprod (2026) Carpa Operation: Complete Guide. Available at: https://www.legalprod.com/en/carpa-operation-complete-guide-to-the-lawyer-currentyear/

16. Chandler, R. A., Fry, N. (1992) Lawyers' Accounts: An Analysis of the Regulatory Framework. Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 5, no. 4, pp. 34–52.

17. GOV.UK – Ministry of Justice (2026) Interest on Lawyers' Client Accounts Scheme (Consultation). Available at: https://www.gov.uk/government/consultations/interest-on-lawyers-client-accounts-scheme/interest-on-lawyers-client-accounts-scheme

18. ICAEW (n.d.) IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. Available at: https://www.icaew.com/technical/corporate-reporting/

19. IASB (2014) IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers (as amended). Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/

20. KPMG (2025) Revenue – IFRS 15 Handbook. Available at: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/ifrg/2025/isg-handbook-revenue.pdf (accessed June 28, 2026).

21. LawPay (n.d.) What is an IOLTA Account? Definition & Compliance Rules. Available at: https://www.lawpay.com/about/blog/iolta-account/

22. RevGurus (n.d.) ASC 606 – Law Firms. Available at: https://revgurus.com/knowledge-center-asc-606-law-firms/

23. Samuelson, W. (2014) A Game-Theoretic Approach to Legal Settlements. In: Chatterjee, K., Samuelson, W. (eds.) Game Theory and Business Applications. 2nd ed. Boston: Springer, pp. 207–231.

24. Solicitors Regulation Authority (2019) SRA Accounts Rules (in force 25 November 2019). Available at: https://www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/accounts-rules/

Дата надходження статті: 13.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 351.756:314.74
JEL F22, J18
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-20

Мосора Л.С.
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID: orcid.org/0000-0003-4341-1937

Larysa Mosora
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАКТУВАННЯ КАТЕГОРІЇ «МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА» У СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR INTERPRETING THE CATEGORY OF «MIGRATION POLICY» IN CONTEMPORARY SCIENTIFIC RESEARCH

Анотація. *Обґрунтовано актуальність вивчення міграційної політики в умовах державних трансформацій, зростання масштабів міграції, воєнних конфліктів, демографічних змін та соціально-економічних викликів. Виокремлено та охарактеризовано основні підходи до розуміння міграційної політики: управлінський, інструментальний, соціально-економічний, безпековий та системно-комплексний. Встановлено, що управлінський підхід акцентує увагу на ролі держави як суб'єкта регулювання міграційних процесів; інструментальний – сукупності механізмів та засобів державного впливу; соціально-економічний – впливі міграції на розвиток людського капіталу, ринок праці та економічну стабільність; безпековий – мінімізації ризиків і загроз, пов'язаних із міграційними процесами; системно-комплексний підхід - багаторівневу систему взаємопов'язаних цілей, принципів, механізмів та інструментів державного регулювання.*

Ключові слова: *міграційна політика, державне регулювання, міграційні процеси, публічне управління, міграційні потоки, національна безпека.*

Abstract. *The article explores the conceptual principles of interpreting the category of "migration policy" in modern scientific research. The relevance of studying migration policy in the context of globalization transformations, the growth of the scale of migration processes, military conflicts, demographic changes and socio-economic challenges is substantiated. The aim of the article is to generalize and critically analyze the main scientific approaches to determining the essence of the category of "migration policy" and forming a comprehensive vision of its content in the context of modern transformation processes. The methodological basis of the study is the methods of analysis, synthesis, comparison, systemic and generalizing methods, which allowed to systematize scientific views and determine the features of interpreting migration policy in various fields of knowledge. As a result of the study, the main approaches to understanding migration policy were identified and characterized: managerial, instrumental, socio-economic, security and systemic-complex. It was established that the managerial approach focuses on the role of the state as the main subject of regulating migration processes; instrumental – on the set of mechanisms and means of state influence; socio-economic – on the impact of migration on the development of human capital, the labor market and economic stability; security – on minimizing risks and threats associated with migration processes. The most complex was determined to be the systemic-complex approach, which considers migration policy as a multi-level system of interconnected goals, principles, mechanisms and instruments of state regulation. It was concluded that the modern interpretation of migration policy requires the integration of various scientific approaches, since it is a multidimensional and dynamic phenomenon that combines managerial, legal, social, economic and security aspects. In the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine, migration policy acquires strategic importance, which necessitates the further development of its theoretical foundations and improvement of mechanisms for practical implementation.*

Keywords: *migration policy, state regulation, migration processes, public administration, migration flows, national security, systemic approach.*

Постановка проблеми. Сучасні міграційні процеси характеризуються високою динамічністю, масштабністю та багатовекторністю, що зумовлено впливом глобалізації, демографічних змін, економічної нерівності, воєнних конфліктів, політичної нестабільності, екологічних викликів та цифровізації суспільства. За цих умов міграційна політика набуває особливого значення як інструмент державного регулювання міграційних потоків, забезпечення національної безпеки, соціально-економічного розвитку та захисту прав людини. Це порушує питання щодо трактування категорії «міграційна політика», яке в умовах її багатогранності спрямування вказує на відсутність єдиного підходу до визначення даного поняття.

Особливої актуальності дослідження концептуальних засад трактування категорії «міграційна політика» набуває через трансформаційні процеси в Україні, спричинені повномасштабною війною, вимушеною зовнішньою та внутрішньою міграцією населення, демографічною кризою, погіршенням соціально-економічного розвитку держави. Фактично через війну сформувалось три основні напрями на які націлюється міграційна політика, а саме: регулювання процесів зовнішньої та внутрішньої міграції, сприяння інте-

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

грації внутрішньо переміщених осіб, а також адаптація державної міграційної політики до європейських стандартів у контексті євроінтеграції. Це потребує переосмислення існуючих наукових підходів до визначення сутності міграційної політики та формування сучасного теоретико-методологічного підґрунтя для її дослідження з подальшим обґрунтуванням практичних аспектів її реалізації. Слід усвідомити, що на сьогодні міграційна політика повинна мати практичні важелі впливу на міграційні процеси, швидко реагувати на суспільні зміни та, водночас, апробувати кращі зарубіжні практики управління міграційними потоками. Тому важливо не тільки виокремити основні підходи до трактування міграційної політики, а виділити у кожному з них практичні аспекти її реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи міждисциплінарний характер міграційної політики, зазначимо, що дослідження її сутності та особливостей реалізації здійснюються в економічній, політичній, історичній, правовій сферах, а також у публічному управлінні та адмініструванні. Це ще раз підтверджує її важливу роль у регулюванні не тільки міграційних процесів, а й як результат, впливі на соціально-економічний розвиток, демографічні тенденції, національну безпеку. Зауважимо, що в наукових працях з права акцент робиться на аналізі адміністративно-правових засад формування і реалізації державної міграційної політики (Т. Дракохруст [5], О. Сотула [2], К. Шкарупа [26], Б. Чегіль [24]); в дослідженнях з економіки розкриваються основні аспекти міграційної політики як діяльності щодо державного регулювання міграційних процесів у контексті соціально-економічного розвитку країни (В. Лойко [11], Д. Пудрик [16], О. Риндзак [18]); у наукових напрацюваннях з політичних наук аналізується розвиток державної міграційної політики з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу (С. Була [3], Л. Дорош [28], Ю. Мельник [14], Ю. Чайковський [23]). У сфері публічного управління та адміністрування проводиться аналіз особливостей державного регулювання міграційних процесів, впливу та ролі держави на визначення пріоритетних напрямів реалізації державної міграційної політики (З.Грицишена [4], Т. Крушельницька, Л. Івашова [10], О. Малиновська [12], О. Пархоменко-Куцевіл [15], В. Філіппова та І. Лопушинський [21]).

Мета статті полягає в узагальненні та критичному аналізі існуючих концептуальних підходів до трактування категорії «міграційна політика», а також формуванні комплексного теоретико-методологічного підходу до визначення ролі міграційної політики в умовах сучасних трансформаційних процесів у державі.

Методи дослідження. У процесі наукового дослідження використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до трактування категорії «міграційна політика»; метод порівняння – для зіставлення існуючих дефініцій та виявлення їхніх спільних і відмінних характеристик; системний метод – для розкриття міграційної політики як складної багаторівневої системи державного регулювання міграційних процесів; метод узагальнення – для систематизації наукових підходів і формування комплексного бачення досліджуваної категорії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи те, що міграційна політика є об'єктом дослідження багатьох наукових напрямів, а зміст характеризує її як багатовимірний процес, що об'єднує багато напрямів важливо систематизувати такі підходи до трактування міграційної політики, що дозволяє глибше розкрити її зміст, функціональне призначення, обґрунтувати її вплив на різні сфери суспільного життя, визначити місце в системі публічного управління. На основі поданого масиву наукових трактувань державної міграційної політики можна виокремити декілька підходів, що формують зміст категорії «міграційна політика» (рис. 1).

Деталізуємо особливості застосування даних підходів до визначення поняття «міграційна політика».

1. ***Управлінський підхід.*** Державна міграційна політика трактується як цілеспрямована управлінська діяльність суб'єктів публічного управління. Ключовими ознаками міграційної політики у даному контексті є те, що вона має прямий вплив та пов'язана з

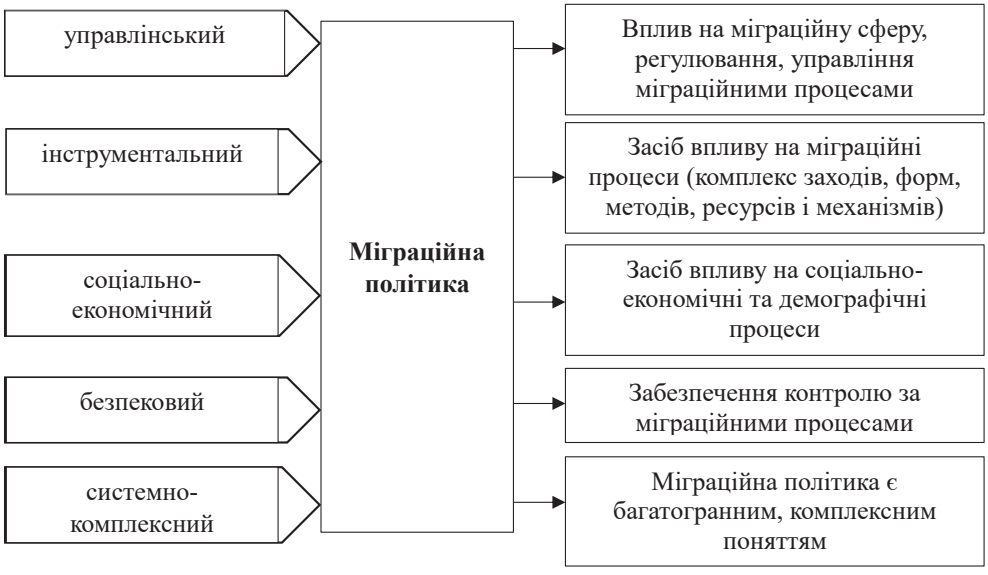


Рис. 1. Підходи до визначення міграційної політики

Джерело: сформовано автором

ухваленням і реалізацією відповідних управлінських рішень у сфері регулювання міграційних процесів. У науковій літературі державну міграційну політику відповідно до даного підходу переважно визначають як цілеспрямовану діяльність держави, спрямовану на регулювання та контроль міграційних процесів. У межах цього підходу держава розглядається як основний суб'єкт, що формує стратегічні напрями, визначає механізми впливу на міграцію та реалізує відповідні управлінські рішення. Відтак міграційна політика трактується як складова державної політики, спрямована на ефективне управління міграційними процесами.

У контексті даного підходу можемо навести декілька визначень міграційної політики, що подають вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема О.ºМалиновська стверджує, що міграційна політика виступає важливим елементом державної політики, оскільки враховує специфіку та динаміку змін як у внутрішніх, соціально-економічних процесах, так і у зовнішніх. Вона формує політику народонаселення, регулює міграційні потоки, орієнтована на захист внутрішнього ринку праці та запобігання неконтрольованих міграційних процесів [13]. Міграційна політика має великий вплив на економічний, політичний, соціальний та культурний розвиток суспільства. Вона є необхідною як для мінімізації ризиків, пов'язаних з міграційними процесами, так і для максимального використання значного позитивного потенціалу міграції в інтересах національного розвитку [4]. Дуальний характер міграційної політики є однією з ключових її особливостей, що дозволяє розглядати її одночасно і як фактор впливу на динаміку демографічних показників, і як інструмент формування ресурсного забезпечення повоєнного відновлення і розвитку України в цілому.

Міграційна політика є ключовим елементом управління міграціями, її інститути та механізми мають суттєве значення в забезпеченні інтересів мігрантів, наданні міграційним процесам організованого, безпечного та інституційного характеру [2]. Державна міграційна політика повинна бути гнучкою, адаптивною та ефективною, враховуючи потреби та інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх мігрантів. Вона має спрямовуватись на забезпечення стабільності, розвитку економіки, соціальної інтеграції та безпеки країни [8]. Зважаючи на зазначені трактування поняття «міграційна політика», вважаємо, що міграційна політика – це системний механізм управління міграційними процесами як у внутрішній, так зовнішній площинах переміщення осіб задля забезпечення збалансованого та ефективного впливу міграції на соціально-економічний розвиток країн та сприяння національній безпеці держави.

2. ***Інструментальний підхід.*** Інструментальний підхід розглядає міграційну політику як систему правових, адміністративних, економічних та інституційних інструментів, за допомогою яких держава регулює міграційні процеси відповідно до своїх стратегічних цілей. У межах цього підходу міграційна політика трактується як сукупність механізмів, методів і заходів, спрямованих на контроль, впорядкування та ефективне управління міграційними процесами. Ефективність такої політики визначається узгодженістю застосовуваних інструментів і спроможністю державних інститутів реагувати на зміни міграційного середовища.

В межах даного підходу міграційна політика держави трактується як сукупність теоретичних положень, цілей і завдань, засобів та методів щодо регулювання внутрішніх і міждержавних процесів переміщення населення. Її характер і спрямованість визначаються соціально-економічною стратегією держави, а також змістом зовнішньої політики на певному етапі розвитку [5]. Міграційна політика визначається як цілеспрямованої діяльності органів державної влади з регулювання міграційних та інтеграційних процесів, а також пов'язаних з ними факторів з метою оптимізації міграційної активності населення відповідно до національних пріоритетів, гармонізації індивідуальних і суспільних інтересів, покращення якості життя населення та забезпечення цілісності соціуму [17]. У найзагальнішому розумінні вона становить сукупність принципів, норм і заходів, за допомогою яких держава здійснює вплив на масштаби, напрями та наслідки міграційних процесів [6].

У межах інституційного підходу міграційна політика постає як сфера взаємодії різних суб'єктів влади. У контексті даного підходу міграційна політика є результатом узгодження інтересів і дій різних суб'єктів, що беруть участь у формуванні та реалізації управлінських рішень, а також тих суб'єктів на кого поширюються ці рішення. Такий підхід підкреслює важливість партнерства, координації та міжсекторальної взаємодії та необхідність врахування міжнародних стандартів і зобов'язань держави у сфері міграції.

3. ***Соціально-економічний підхід.*** У багатьох наукових публікаціях міграційну політику нерозривно розглядають із соціально-економічними процесами у державі, а отже визначають у соціально-економічному вимірі. У даному підході основний акцент робиться на тому, що міграційна політика трактується як інструмент державного впливу на соціально-економічний розвиток країни, оптимізацію людського капіталу та забезпечення збалансованості попиту і пропозиції робочої сили.

Соціально-економічна інтерпретація міграційної політики акцентує увагу на таких аспектах: регулювання міжнародної та внутрішньої мобільності робочої сили; мінімізація негативних наслідків «відпливу мізків»; стимулювання повернення трудових мігрантів; інтеграція іммігрантів у соціально-економічне середовище держави; використання грошових переказів мігрантів як чинника економічного розвитку; забезпечення соціального захисту трудових мігрантів та членів їхніх сімей; демографічне відтворення населення. У цьому підході міграційна політика розглядається як складова загальної соціальної та економічної політики держави, що спрямована на забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності економіки та соціальної стабільності.

І. Семенець-Орлова підкреслює, що у широкому сенсі міграційна політика: є важливим елементом загальнодержавної політики, яка визначається устроєм держави, метою, векторами руху, першочерговими пріоритетами та індикаторами належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових та інших умов її становлення та розвитку; являє собою державну концепцію, спрямовану на ефективне управління міграційними процесами, регулюючи їх відповідно до цілей, завдань та поточних потреб

загальнодержавної політики [19]. На думку О. Коваленко, сутнісно міграційна політика являє собою систему концептуально упорядкованих інструментів, за допомогою яких уряди країн та їх відповідні соціальні інститути впливають на процеси зовнішньої та внутрішньої міграції задля досягнення економічної стабільності в країні [9]. Г. Цімболинець міграційну політику аналізує через соціально-економічні чинники та передумови, включно з демографічною кризою і потребами ринку праці [22]. Оцінюючи ефективність державної міграційної політики, слід враховувати не тільки її демографічні результати, але також те, наскільки її реалізація забезпечує збереження соціальної згуртованості суспільства. У міграційній політиці може бути кілька вимірів: економічний, демографічний, політичний, соціальний, а також вимір, що відображає міркування національної безпеки [7]. Отже, в соціально-економічному плані міграційна політика може бути спрямована на забезпечення певних територій необхідними трудовими ресурсами.

4. ***Безпековий підхід***. У безпековому підході акцент робиться на: захисті кордонів і контролі за незаконною міграцією; запобіганні транскордонній злочинності, тероризму та радикалізації; уникненні демографічної дестабілізації та міграційних криз; забезпеченні соціальної і правової стабільності у приймаючих спільнотах [1]. Міграційна політика виступає як комплекс заходів для забезпечення контролю за міграційними потоками, запобігання незаконному в'їзду та пом'якшення ризиків, пов'язаних з транснаціональними загрозами та нестабільністю [29], а також як складова національної безпеки держави, що спрямована на мінімізацію загроз, пов'язаних із зовнішньою та внутрішньою міграцією, контролю за потоками, запобіганням нелегальній міграції і «відтоку мізків» [27]. Державна міграційна політика у контексті забезпечення національної безпеки – це система заходів, спрямованих на управління вимушеною та масовою міграцією, захист прав громадян, стабілізацію суспільних процесів і мінімізацію ризиків для безпеки держави [25]. Отже, безпековий підхід має тісний зв'язок із концепціями безпеки національної держави, глобальної безпеки та регіональних стратегій протидії ризикам, що породжуються великомасштабними міграційними потоками.

5. ***Системно-комплексний підхід.*** Системно-комплексний підхід розглядає міграційну політику як цілісну багаторівневу систему, що поєднує правові, економічні, соціальні, демографічні, безпекові та міжнародні складові. Вона функціонує у взаємозв'язку з іншими напрямами державної політики та ґрунтується на координації діяльності різних інституцій, врахуванні причин і наслідків міграції та забезпеченні балансу інтересів держави, суспільства і особи. У межах цього підходу міграційна політика трактується як динамічна система, що адаптується до сучасних викликів, зокрема воєн, економічних криз, пандемій і демографічних змін. Незважаючи на національні особливості її реалізації, основними завданнями залишаються регулювання міграційних потоків, контроль за переміщенням осіб, облік мігрантів та їх легальна інтеграція в суспільство.

Системно-комплексний підхід в управлінні міграційною політикою вимагає ретельного різнобічного аналізу демографічних змін, потреби у робочій силі, рівня соціального розвитку країни, економічної складової тощо. В цьому контексті, міграційні процеси мають розглядатися як невід'ємний об'єкт системи публічного управління, що потребує створення певних умов для підтримання міграції в соціально прийнятних рамках, зокрема забезпечення як соціального захисту мігрантів, так і представників суспільства, що приймає мігрантів. До того ж важливо враховувати вимоги національної безпеки при регулюванні міграції. У зв'язку з чим управління міграційними процесами можна вважати ключовою функцією міграційної політики [19].

Проведений аналіз свідчить, що міграційна політика є багатовимірною та динамічною категорією, яка охоплює правові, управлінські, соціальні, економічні й безпекові аспекти регулювання міграційних процесів. Незважаючи на різноманітність наукових підходів, більшість дослідників визначають її як цілеспрямовану діяльність держави, спрямовану на управління міграцією відповідно до національних інтересів і потреб суспільства.

Найбільш комплексним є системний підхід, який розглядає міграційну політику як сукупність взаємопов'язаних цілей, принципів, механізмів та інструментів державного регулювання. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України її роль суттєво зростає, що актуалізує подальший розвиток теоретичних засад, удосконалення нормативно-правового забезпечення та формування ефективних механізмів управління міграційними процесами в державі.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що категорія «міграційна політика» є складною та багатогранною, що пояснюється її міждисциплінарним характером і різноманітністю наукових підходів до трактування. Аналіз наукової літератури дозволив виокремити основні концептуальні підходи до розуміння міграційної політики: управлінський, інструментальний, соціально-економічний, безпековий та системно-комплексний. Кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах державного регулювання міграційних процесів, однак у сукупності вони формують цілісне уявлення про зміст наукової категорії «міграційна політика». Обґрунтовано, що в сучасних умовах воєнного стану, демографічних втрат, масштабної вимушеної міграції та євроінтеграційних процесів міграційна політика набуває стратегічного значення для України. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку її теоретико-методологічних засад, удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення, а також комплексного поєднання напрямів реалізації міграційної політики.

Бібліографічний список:

1. Бєлай С. Стратегічні засади держаної політики безпеки щодо протидії незаконній міграції в Україні. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2019. Випуск 3. URL: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/289/290

2. Бичай Р. Р. Державна міграційна політика в контексті забезпечення національної безпеки України. дис. … д-ра філософії : 052 Політологія / Прикарп. нац. ун-т ім. Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2023. 274 с.

3. Була С. П., Зіненко М. О. Процес уніфікації спільної міграційної політики Європейського Союзу. Регіональні студії. *Регіональні студії.* 2020. №23. С. 13–18.

4. Грицишена З. Виклики для державної міграційної політики в умовах військової агресії. Державне управління: удосконалення та розвиток. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. №8. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4412/4447

5. Дракохруст Т. В. Адміністративно-правові засади формування та реалізації державної міграційної політики України: дис. ... д.ю.н. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 434 с.

6. Іващук О. В., Угрин Б. В., Українець В. В. Інституційні виклики міграційної політики в контексті інтеграційних процесів. *Трансформаційна економіка.* № 3 (12). 2025. С. 31–37.

7. Ізбаш К. С., Деревянкін С. Л. Сучасний стан нормативно-правового забезпечення міграційної політики України в умовах воєнного стану. *Правове забезпечення адміністративної реформи.* 2024. С. 153–158.

8. Кобець Ю., Мадрига Т. Державна міграційна політика України в умовах повномасштабного вторгнення. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії.* 2023. Випуск 48. С. 252–259.

9. Коваленко О. В. Соціокультурна динаміка міграційних процесів у глобалізованому світі : дис. ... д-ра філософії : 033 Філософія. Житомир, 2023. 257 с.

10. Крушельницька Т. А., Івашова Л. М., Довженко С. Я. Особливості міграційної політики як інструменту ресурсного забезпечення повоєнного відновлення і розвитку аграрного сектору України. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2024. №3 (42). С. 25–32.

11. Лойко В. В., Науменко В. М. Порівняльний аналіз міграційної політики України, Польщі, Чехії, Словаччини та Литви в умовах сучасних економічних трансформацій. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2025. №2 (16). URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/429/336

12. Малиновська О. А. Етнополітика та міграційна політика: до питання взаємозв'язку і взаємовпливу. *Political Studies*. 2023. № 1 (5). С. 178–198.

13. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. К. : НІСД, 2018. 472 с.

14. Мельник Ю. Міграційна політика ЄС в контексті військових дій в Україні та світі. *Науковий журнал «Політикус».* 2024. Вип. 1. С. 169–173.

15. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретичні засади формування та реалізації державної міграційної політики України в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси.* 2025. № 10 (18). С. 616–625.

16. Пудрик, Д. В. Державна міграційна політика в системі управління національним господарством : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Суми, 2021. 38 с.

17. Риндзак О. Т. Державна міграційна політика України: концептуальні аспекти формування. *Економіка України*. 2020. №9. С. 66–79.

18. Риндзак О. Т. Міграційна політика в системі інтеграційних процесів України: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня д. е. н. спец. 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика Вінниця, 2020. 43 с.

19. Семенець-Орлова І. А. Міграційна політика: поняття, сутність, методологія формування та економічні аспекти. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2024. № 2 (72). С. 5–12.

20. Сотула О. С., Василяка О. К. Міграційна політика під час війни: кримінально-правова компаратива. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2024. Вип. 2. С. 25–30.

21. Філіппова В., Лопушинський І., Плющ Р. Наслідки сучасної міграційної політики Європейського Союзу. *Migration & Law*. 2022. Vol. 2 (issues 1–2). С. 26–40.

22. Цімболинець Г. Соціально-економічні аспекти міграційної політики Європейського Союзу. *Міжнародний науковий вісник.* 2020. Спецвипуск 1 (21). С. 118–129.

23. Чайковський Ю., Харитонов Р. Формування міграційної політики Європейського Союзу та її зв'язок з політикою безпеки. *Університетські наукові записки*. 2021. №6 (84). С. 138–151.

24. Чегіль Б. І. Запобігання органами прокуратури злочинам, пов'язаних із реалізацією державної міграційної політики: дисертація на здобуття наук. ступеня к.ю.н. спец. 12.00.08 – кримінальне право та кримінологія; кримінально-виконавче право. Дніпро, 2025. 208 с.

25. Чупринський Б. О., Грачук В. С., Карпінська Н. В. Роль державної міграційної політики у забезпеченні прав і захисту біженців під час воєнного конфлікту. *Академічні візії.* 2023. Вип. 26. URL: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10254647

26. Шкарупа К. В. Адміністративно-правові засади реалізації державної політики у сфері зовнішньої трудової міграції : дисертація на здобуття наук. ступеня д.ю.н. : спец.. 12.00.07 - Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Харків, 2021. 400 с.

27. Яворський М. Міграція та політика національної безпеки в Україні: тенденції розвитку. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку : збірник наукових праць.* Видавництво Львівської політехніки, 2013. Випуск 25. С. 96–100.

28. Dorosh L., Shmahai I. The EU's common migration policy (2020-2022): main directions of implementation and improvement. *Modern Historical and Political Issues.* 2024. №49. P. 9–15.

29. Lori N., Schilde K. A Political Economy of Global Security Approach to Migration and Border Control**.** *Journal of Global Security Studies*. 2021. Volume 6. Issue 1.

References:

1. Bielai, S. (2019). Stratehichni zasady derzhavnoi polityky bezpeky shchodo protydii nezakonnii mihratsii v Ukraini [Strategic principles of the state security policy on combating illegal migration in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, 3. Retrieved from https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/289/290

2. Bychai, R. R. (2023). Derzhavna mihratsiina polityka v konteksti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [State migration policy in the context of ensuring national security of Ukraine]: Doctor of Philosophy dissertation: 052 Political Science. Ivano-Frankivsk: Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 274 p.

3. Bula, S. P., & Zinenko, M. O. (2020). Protses unifikatsii spilnoi mihratsiinoi polityky Yevropeiskoho Soiuzu [The process of unification of the common migration policy of the European Union]. *Rehionalni studii*, 23, 13–18.

4. Hrytsyshena, Z. (2024). Vyklyky dlia derzhavnoi mihratsiinoi polityky v umovakh viiskovoi ahresii [Challenges for the state migration policy under conditions of military aggression]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 8. Retrieved from https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4412/4447

5. Drakokhrust, T. V. (2021). Administratyvno-pravovi zasady formuvannia ta realizatsii derzhavnoi mihratsiinoi polityky Ukrainy [Administrative and legal principles of formation and implementation of the state migration policy of Ukraine]: Doctor of Law dissertation. Ternopil: West Ukrainian National University. 434 p.

6. Ivashchuk, O. V., Uhryn, B. V., & Ukrainets, V. V. (2025). Instytutsiini vyklyky mihratsiinoi polityky v konteksti intehratsiinykh protsesiv [Institutional challenges of migration policy in the context of integration processes]. *Transformatsiina ekonomika*, 3 (12), 31–37.

7. Izbash, K. S., & Dereviankin, S. L. (2024). Suchasnyi stan normatyvno-pravovoho zabezpechennia mihratsiinoi polityky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Current state of regulatory and legal support of Ukraine's migration policy under martial law]. *Pravove zabezpechennia administratyvnoi reformy*, 153–158.

8. Kobets, Yu., & Madryha, T. (2023). Derzhavna mihratsiina polityka Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoho vtorhnennia [State migration policy of Ukraine under conditions of full-scale invasion]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia: Filosofsko-politolohichni studii*, 48, 252–259.

9. Kovalenko, O. V. (2023). Sotsiokulturna dynamika mihratsiinykh protsesiv u hlobalizovanomu sviti [Sociocultural dynamics of migration processes in the globalized world]: Doctor of Philosophy dissertation: 033 Philosophy. Zhytomyr. 257 p.

10. Krushelnytska, T. A., Ivashova, L. M., & Dovzhenko, S. Ya. (2024). Osoblyvosti mihratsiinoi polityky yak instrumentu resursnoho zabezpechennia povoiennoho vidnovlennia i rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy [Features of migration policy as a tool for resource provision of post-war recovery and development of Ukraine's agricultural sector]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 3 (42), 25–32.

11. Loiko, V. V., & Naumenko, V. M. (2025). Porivnialnyi analiz mihratsiinoi polityky Ukrainy, Polshchi, Chekhii, Slovachchyny ta Lytvy v umovakh suchasnykh ekonomichnykh transformatsii [Comparative analysis of migration policy of Ukraine, Poland, Czech Republic, Slovakia and Lithuania under conditions of modern economic transformations]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2 (16). Retrieved from https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/429/336

12. Malynovska, O. A. (2023). Etnopolityka ta mihratsiina polityka: do pytannia vzaiemozviazku i vzaiemovplyvu [Ethnopolitics and migration policy: on the issue of interconnection and mutual influence]. *Political Studies*, 1 (5), 178–198.

13. Malynovska, O. A. (2018). Mihratsiina polityka: hlobalnyi kontekst ta ukrainski realii [Migration policy: global context and Ukrainian realities]. Kyiv: NISS. 472 p.

14. Melnyk, Yu. (2024). Mihratsiina polityka YeS v konteksti viiskovykh dii v Ukraini ta sviti [EU migration policy in the context of military actions in Ukraine and the world]. *Naukovyi zhurnal "Politykus"*, 1, 169–173.

15. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2025). Teoretychni zasady formuvannia ta realizatsii derzhavnoi mihratsiinoi polityky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Theoretical foundations of formation and implementation of the state migration policy of Ukraine under martial law]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 10(18), 616–625.

16. Pudryk, D. V. (2021). *Derzhavna mihratsiina polityka v systemi upravlinnia natsionalnym hospodarstvom* [State migration policy in the system of national economy management]: Abstract of Doctor of Economics dissertation: 08.00.03. Sumy. 38 p.

17. Ryndzak, O. T. (2020). Derzhavna mihratsiina polityka Ukrainy: kontseptualni aspekty formuvannia [State migration policy of Ukraine: conceptual aspects of formation]. *Ekonomika Ukrainy*, 9, 66–79.

18. Ryndzak, O. T. (2020). Mihratsiina polityka v systemi intehratsiinykh protsesiv Ukrainy [Migration policy in the system of integration processes of Ukraine]: Abstract of Doctor of Economics dissertation: 08.00.07 – Demography, Labor Economics, Social Economy and Policy. Vinnytsia. 43 p.

19. Semenets-Orlova, I. A. (2024). Mihratsiina polityka: poniattia, sutnist, metodolohiia formuvannia ta ekonomichni aspekty [Migration policy: concept, essence, methodology of formation and economic aspects]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, 2 (72), 5–12.

20. Sotula, O. S., & Vasyliaka, O. K. (2024). Mihratsiina polityka pid chas viiny: kryminalno-pravova komparatyva [Migration policy during the war: criminal law comparative analysis]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 2, 25–30.

21. Filippova, V., Lopushynskyi, I., & Pliushch, R. (2022). Naslidky suchasnoi mihratsiinoi polityky Yevropeiskoho Soiuzu [Consequences of the current migration policy of the European Union]. *Migration & Law*, 2 (1–2), 26–40.

22. Tsimbolynets, H. (2020). Sotsialno-ekonomichni aspekty mihratsiinoi polityky Yevropeiskoho Soiuzu [Socio-economic aspects of the migration policy of the European Union]. *Mizhnarodnyi naukovyi visnyk*, Special Issue 1(21), 118–129.

23. Chaikovskyi, Yu., & Kharytonov, R. (2021). Formuvannia mihratsiinoi polityky Yevropeiskoho Soiuzu ta yii zviazok z politykoiu bezpeky [Formation of the migration policy of the European Union and its connection with security policy]. *Universytetski naukovi zapysky*, 6 (84), 138–151.

24. Chehil, B. I. (2025). Zapobihannia orhanamy prokuratury zlochynam, poviazanym iz realizatsiieiu derzhavnoi mihratsiinoi polityky [Prevention of crimes related to the implementation of state migration policy by prosecution authorities]: Dissertation for the degree of Candidate of Legal Sciences: 12.00.08 – Criminal Law and Criminology; Criminal Executive Law. Dnipro. 208 p.

25. Chuprynskyi, B. O., Hrachuk, V. S., & Karpinska, N. V. (2023). Rol derzhavnoi mihratsiinoi polityky u zabezpechenni prav i zakhystu bizhentsiv pid chas voiennoho konfliktu [The role of state migration policy in ensuring the rights and protection of refugees during armed conflict]. *Akademichni vizii*, 26. Retrieved from: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10254647

26. Shkarupa, K. V. (2021). Administratyvno-pravovi zasady realizatsii derzhavnoi polityky u sferi zovnishnoi trudovoi mihratsii [Administrative and legal principles of implementation of state policy in the field of external labor migration]: Dissertation for the degree of Doctor of Legal Sciences: 12.00.07 – Administrative Law and Procedure; Financial Law; Information Law. Kharkiv.

27. Yavorskyi, M. (2013). Mihratsiia ta polityka natsionalnoi bezpeky v Ukraini: tendentsii rozvytku [Migration and national security policy in Ukraine: development trends]. *Ukrainska natsionalna ideia: realii ta perspektyvy rozvytku*, 25, 96–100.

28. Dorosh, L., & Shmahai, I. (2024). The EU's common migration policy (2020–2022): main directions of implementation and improvement. *Modern Historical and Political Issues*, 49, 9–15.

29. Lori, N., & Schilde, K. (2021). A Political Economy of Global Security Approach to Migration and Border Control. *Journal of Global Security Studies*, 6 (1).

Дата надходження статті:17.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 657.1:640.43
JEL M41, O33
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-21

Новак У.П.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4133-7139
Ulyana Novak
Ukrainian National Forestry University

Клим Н.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4949-6644
Nadiia Klym
Ukrainian National Forestry University

Грицак О.С.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0571-7487
Oksana Hrytsak
Ukrainian National Forestry University

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ЦИФРОВОГО ОБЛІКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

ORGANIZATION OF ACCOUNTING IN RESTAURANT ENTERPRISES UNDER DIGITAL TRANSFORMATION: AN INTEGRATED MODEL OF THE DIGITAL ACCOUNTING ENVIRONMENT

Анотація. *У статті досліджено сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку в закладах ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано еволюцію організації облікового процесу від традиційної моделі, що базувалася на паперовому документообігу та відокремленому функціонуванні структурних підрозділів, до сучасної інтегрованої моделі цифрового облікового середовища. Узагальнено функціональні можливості сучасних ресторанних інформаційних систем, зокрема POS-систем, Kitchen Display System (KDS), програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО), складських модулів та бухгалтерських інформаційних систем. Запропоновано авторську інтегровану модель цифрового облікового середовища закладу ресторанного господарства, яка забезпечує автоматизацію інформаційних потоків між закупівлею, складським господарством, виробництвом, реалізацією продукції та бухгалтерським обліком. Обґрунтовано практичне значення моделі для підвищення ефективності організації бухгалтерського обліку, оперативності управління та інформаційного забезпечення прийняття управлінських.*

Ключові слова: *бухгалтерський облік, організація обліку, ресторанне господарство, цифрове облікове середовище, автоматизація обліку, інформаційні системи.*

Abstract. Introduction. *The digital transformation of the hospitality industry has fundamentally changed approaches to the organization of accounting in restaurant enterprises. Traditional accounting models, based on paper documents, fragmented information flows, and manual data processing, are no longer capable of meeting the requirements for operational management and timely decision-making. The implementation of integrated digital information systems enables restaurants to automate accounting processes, synchronize information flows among structural units, and create a unified digital accounting environment.* ***Purpose.*** *The purpose of this study is to develop and substantiate an integrated model of the digital accounting environment for restaurant enterprises under conditions of digital transformation, as well as to determine the role of modern information systems in improving the organization of accounting processes.* ***Methods.*** *The research is based on a combination of general scientific and special research methods, including analysis and synthesis, comparison, systematization, abstraction, graphical modeling, and structural-functional analysis.* ***Results.*** *The key differences between traditional and contemporary accounting approaches are identified and summarized. The functional capabilities of modern restaurant information systems, including POS systems, Kitchen Display Systems (KDS), software-based fiscal cash registers (PRRO), warehouse management modules, and accounting information systems (ERP), are analyzed. An integrated model of the digital accounting environment*

© Новак У.П., Клим Н.М., Грицак О.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

is proposed, demonstrating the interaction of procurement, warehouse management, kitchen operations, sales, accounting, and management analytics within a unified information space. ***Conclusion.*** *The findings confirm that the digital transformation of restaurant enterprises requires a transition from fragmented accounting procedures to an integrated digital accounting environment. The scientific contribution of the study lies in the development of an integrated accounting model that combines operational, warehouse, production, financial, and managerial accounting within a unified digital information space.*

Keywords: *accounting, organization of accounting, restaurant industry, digital accounting environment, accounting automation, information systems.*

Постановка проблеми. Заклади ресторанного господарства є одними з найбільш динамічних суб'єктів сфери послуг, діяльність яких характеризується значною кількістю господарських операцій, високою швидкістю обігу запасів, широким асортиментом продукції та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифрової економіки значна частина закладів ресторанного господарства використовує інтегровані інформаційні системи, що об'єднують процеси закупівлі, складського обліку, виробництва, реалізації продукції, розрахункових операцій та бухгалтерського обліку в єдиному цифровому середовищі. Це суттєво змінює традиційну організацію облікового процесу та інформаційні потоки між структурними підрозділами підприємства.

Розвиток цифрових технологій, зокрема POS-систем, систем кухонних дисплеїв Kitchen Display System (KDS), програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО), ERP-систем та бухгалтерських інформаційних систем, створює можливості для автоматизації значної частини облікових процедур, оперативного контролю руху запасів, формування первинних даних у місці здійснення операції та їх подальшого передавання до бухгалтерської системи. Інтеграція цих технологій також розширює можливості управлінської аналітики та контролю господарських процесів. За таких умов змінюється не лише технологія ведення бухгалтерського обліку, а й його роль у системі управління підприємством: бухгалтерський облік перетворюється на важливий елемент цифрової інформаційної інфраструктури ресторану.

Разом із тим більшість існуючих методичних підходів до організації бухгалтерського обліку в закладах ресторанного господарства ґрунтується на традиційній моделі документообігу, побудованій на послідовному русі паперових первинних документів між коморою, кухнею, торговим залом і бухгалтерією, що уже не повною мірою відображає сучасну практику функціонування ресторанного бізнесу, у якій більшість господарських операцій здійснюється та обробляється в електронному середовищі із використанням інтегрованих інформаційних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях цифрову трансформацію обліку розглядають не лише як заміну ручних процедур програмними засобами, а як зміну способу формування, передавання та використання облікової інформації. Перехід до інтегрованих систем дає змогу поєднати дані операційного, фінансового й управлінського обліку, однак водночас посилює вимоги до якості первинних даних, внутрішнього контролю, розмежування доступу та професійної компетентності персоналу.

Питання цифрової трансформації бухгалтерського обліку активно досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, О. Мацків [2] розглядає еволюцію бухгалтерського обліку від традиційної автоматизації до інтелектуальних облікових систем, обґрунтовуючи роль ERP-систем, хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики даних у розвитку сучасного обліку. Ю. Мискін, В. Краєвський та В. Скорик [4] досліджують особливості діджиталізації бухгалтерського обліку підприємств, акцентуючи увагу на інтеграції цифрових технологій у систему інформаційного забезпечення управління. В. Папіш [7] розглядає підходи до формування та практичного впровадження інформаційних технологій у фінансовий, податковий і статистичний облік, наголошуючи на необхідності узгодження технологічних рішень із завданнями окремих підсистем обліку. Г. Левків, І. Франчук, Г. Леськів та О. Грицак [9] пов'язують використання цифрових технологій із підвищенням ефективності облікових процесів, автоматизацією оброблення інформації та розвитком аналітичного забезпечення управління. Питання розвитку обліково-аналітичних систем в умовах цифровізації економіки досліджують також О. Осадча та О. Павелко [6].

Зарубіжні дослідники [10] наголошують, що цифровізація змінює межі між обліком, контролем і управлінням. За умов інтеграції цифрових платформ, аналітики даних та автоматизованих бізнес-процесів бухгалтерська функція дедалі більше зміщується від реєстрації вже здійснених операцій до перевірки даних, інтерпретації показників і підтримки управлінських рішень.

Останніми роками значна увага приділяється цифровій трансформації підприємств ресторанного бізнесу. У працях В. Русавської, С. Кожухівського [8], П. Горішевського та О. Мальованої [1] та інших дослідників цифровізація розглядається як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Автори досліджують вплив цифрових платформ, мобільних застосунків, онлайн-бронювання, цифрових меню, автоматизації внутрішніх комунікацій та інформаційних систем управління на ефективність діяльності підприємств індустрії гостинності.

Практичні аспекти цифровізації ресторанного бізнесу висвітлено також у дослідженні [14], у якому запропоновано сучасну модель використання POS-систем як основного елемента цифрової інфраструктури малого ресторанного підприємства. Автори обґрунтовують, що інтеграція POS-систем із процесами приймання замовлень, управління запасами, виробництва та фінансового обліку забезпечує автоматизацію операційної діяльності, підвищує якість управління та ефективність використання ресурсів ресторану [14].

Галузеві особливості обліку сировини, виробництва, реалізації та розрахунків у закладах ресторанного господарства систематизовано у підручнику «Облік у галузях економіки» [5]. Організаційні вимоги до

обліку підприємств сфери послуг у цифровій економіці раніше обґрунтовано Н. Зарудною, О. Кундеусом і Н. Клим [15]. Автори пов'язують результативність цифровізації не лише з упровадженням програмного продукту, а й із належною організацією облікового процесу, узгодженням інформаційних потоків, електронним документуванням, внутрішнім контролем, захистом даних і підготовкою працівників. Галузева специфіка таких закладів, у діяльності яких поєднуються процеси постачання, зберігання запасів, виробництва, реалізації продукції та розрахунків зі споживачами, зумовлює необхідність побудови спеціалізованої моделі цифрового облікового середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наукові праці достатньо повно висвітлюють загальні напрями цифровізації обліку та окремі технології ресторанного бізнесу, проте організаційний зв'язок між ними розкрито фрагментарно. Потребують уточнення склад цифрового облікового середовища закладу, точки формування первинних даних, порядок їх передавання між POS-системою, KDS, складським модулем, ПРРО та бухгалтерською системою, а також процедури контролю повноти й достовірності автоматично сформованої інформації. Недостатньо визначено функції та межі відповідальності бухгалтера за умов, коли первинні дані формуються в операційних підсистемах, а частина бухгалтерських записів створюється автоматизовано на основі попередньо налаштованих алгоритмів.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад організації бухгалтерського обліку в закладах ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації та розроблення інтегрованої моделі цифрового облікового середовища, яка визначає взаємозв'язок бізнес-процесів, функціональних інформаційних систем і контрольних процедур та забезпечує безперервне формування, передавання й використання даних для ведення обліку, складання звітності, проведення аналітичних процедур і прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційна модель організації бухгалтерського обліку в закладах ресторанного господарства сформувалася в умовах переважно паперового документообігу та відокремленого функціонування структурних підрозділів. Інформаційні потоки формувалися послідовно: від постачальника до комори, далі – до кухні, торгового залу та бухгалтерії. Значна частина облікових операцій виконувалася вручну, що спричиняло дублювання інформації, затримки в її обробленні та підвищувало ризик помилок [3; 5].

У сучасних закладах ресторанного господарства організація бухгалтерського обліку базується на використанні інтегрованих інформаційних систем, які дають змогу автоматизувати основні бізнес-процеси підприємства. На відміну від традиційної моделі, коли первинна інформація накопичувалася в окремих структурних підрозділах і лише згодом передавалася до бухгалтерії, сучасні програмні продукти забезпечують безперервний рух інформації між усіма учасниками облікового процесу. За умови належної інтеграції формується цифрове облікове середовище, у якому первинні дані вводяться безпосередньо в місці здійснення операції та надалі передаються до складської, виробничої, бухгалтерської й аналітичної підсистем без повторного ручного введення [2; 6; 10; 15].

У практиці українських закладів ресторанного господарства використовують Poster POS, SERVIO, R-Keeper та інші програмні рішення [11-13]. Їх функціональність і склад модулів відрізняються, тому некоректно ототожнювати кожну ресторанну систему з повноцінною ERP-системою. Залежно від конфігурації вони можуть автоматизувати приймання замовлень, продажі, складський облік, технологічні карти, програми лояльності та управлінську аналітику, а обмін даними з ПРРО, банківськими сервісами й бухгалтерськими програмами здійснюється через вбудовані модулі або окремо налаштовані інтеграції. Саме узгодженість цих компонентів, а не наявність одного програмного продукту, формує цифрове облікове середовище закладу.

Важливим елементом цифрового облікового середовища є бухгалтерська інформаційна система, у якій узагальнюються дані про запаси, доходи, витрати, розрахунки, податки та фінансові результати. Залежно від масштабу й потреб підприємства для цього можуть використовуватися ERP-системи або спеціалізовані бухгалтерські програми. Їх інтеграція з POS-системою, складським модулем, KDS, ПРРО та банківськими сервісами дає змогу зменшити повторне введення даних і скоротити строки підготовки звітності.

Автоматизоване передавання даних не усуває необхідності професійного контролю. До функцій бухгалтера належать перевірка відповідності довідників номенклатури та рахунків обліку, контроль повноти імпорту операцій, правильності податкових реквізитів, обґрунтованості повернень, скасувань, списань і ручних коригувань, а також верифікація автоматично сформованих бухгалтерських проведень. Такий підхід відповідає організаційним вимогам до обліку підприємств сфери послуг у цифровій економіці [15].

Отже, цифрове облікове середовище закладу ресторанного господарства модель обліку виникає внаслідок інтеграції операційних і бухгалтерських підсистем, а не простого перенесення традиційних документів в електронну форму. Його результативність залежить від єдиних довідників, визначених правил обміну даними, контрольних процедур і відповідальності працівників за інформацію, введену в місці здійснення операції [15].

Проведений аналіз свідчить, що цифровізація ресторанного бізнесу змінює основні елементи організації бухгалтерського обліку – способи документування господарських операцій, порядок передавання даних, процедури контролю та формування аналітичної інформації. Основні відмінності між традиційною та цифровою моделями організації бухгалтерського обліку узагальнено в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать, що цифрова трансформація ресторанного бізнесу зумовила якісні зміни в організації бухгалтерського обліку. Якщо традиційна модель базувалася на паперовому документообігу, послідовному передаванні інформації між структурними підрозділами та ручному введенні облікових даних, то сучасна модель ґрунтується на інтеграції цифрових інформаційних систем, автоматизації облікових процедур і безперервному обміні даними. За таких умов бухгалтерський облік трансформується із системи реє-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та цифрової моделей організації бухгалтерського обліку в закладах ресторанного господарства

Ознака	Традиційна модель	Цифрова модель
Первинні документи	Паперові документи	Електронні первинні документи, електронний документообіг
Передавання інформації	Ручне передавання між підрозділами	Автоматичний обмін даними між інформаційними системами
Облік запасів у коморі	Картки складського обліку, товарна книга	Автоматизований складський модуль
Облік виробництва	Паперові калькуляційні картки	Електронні технологічні та калькуляційні картки
Облік реалізації	Касовий апарат	POS-система, інтегрована з ПРРО
Бухгалтерський облік	Ручне введення первинних документів	Автоматизоване передавання та узагальнення облікових даних
Контроль господарських операцій	Після завершення операцій	Оперативний та періодичний автоматизований контроль
Аналітичне забезпечення	Регламентована бухгалтерська звітність	Управлінські дашборди, BI-аналітика, KPI

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 5; 15]

страції господарських операцій у складову єдиного цифрового інформаційного середовища підприємства.

Для відображення організаційних і функціональних зв'язків між учасниками облікового процесу запропоновано модель цифрового облікового середовища закладу ресторанного господарства. Вона охоплює постачання, електронне документування, закупівлі, складський і виробничий облік, реалізацію, фіскалізацію розрахунків, банківські операції, кадрові розрахунки, бухгалтерське узагальнення даних, звітність, аналітику та зворотний вплив управлінських рішень на операційні процеси (рис. 1).

Запропонована модель відображає організацію бухгалтерського обліку сучасного закладу ресторанного господарства як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, цифрових підсистем, інформаційних потоків і контрольних процедур. На відміну від традиційної моделі, де інформація послідовно передавалася між окремими підрозділами переважно у формі паперових документів, у цифровому середовищі облікові дані формуються в місці виникнення операції, але набувають статусу достовірної бухгалтерської інформації лише після проходження встановлених процедур ідентифікації, перевірки та узгодження. У її межах поєднуються постачання, закупівлі, складський облік, виробництво, реалізація, розрахункові операції, кадровий облік, бухгалтерське узагальнення інформації, звітність та управлінська аналітика. Тому цифровізація розширює контрольну й аналітичну роль бухгалтерії, а не усуває її.

1. Постачальники та електронний документообіг. Початковою ланкою моделі є постачальники, від яких заклад отримує продовольчу сировину, напівфабрикати, покупні товари, допоміжні матеріали, тару та послуги. Господарські операції з постачання супроводжуються електронними первинними документами, зокрема видатковими накладними, товарно-транспортними накладними, рахунками та інвойсами, сертифікатами якості, документами щодо безпечності харчових продуктів, податковими накладними.

Електронний документообіг дає змогу скоротити час на оброблення документів, уникнути повторного введення інформації та забезпечити швидку звірку даних між рестораном і постачальником. Документи можуть передаватися через спеціалізовані сервіси електронного документообігу та підписуватися кваліфікованим електронним підписом.

2. Модуль закупівель забезпечує планування та організацію забезпечення ресторану необхідними запасами. Його інформаційною основою є фактичні залишки на складі, мінімальні й нормативні рівні запасів, прогноз продажів, виробнича програма, планменю, історія споживання сировини, строки придатності продукції. У системі формуються заявки на закупівлю, замовлення постачальникам, погоджуються ціни, строки й умови поставки. Автоматизована система може також порівнювати пропозиції постачальників, контролювати виконання договорів і фіксувати зміни закупівельних цін. Таким чином, закупівлі здійснюються не лише на підставі суб'єктивного рішення відповідальної особи, а на основі актуальних облікових та аналітичних даних.

3. Складський модуль і комора. Після надходження продукції комірник або інша матеріально відповідальна особа перевіряє фактичну кількість, якість, комплектність, строки придатності, маркування, умови та температуру транспортування, відповідність супровідним документам. Підтверджене надходження реєструється у складському модулі. Система фіксує інформацію про постачальника, закупівельну ціну, дату надходження, партію, строк придатності, місце зберігання та матеріально відповідальну особу.

4. Виробничий підрозділ – кухня. Передача сировини з комори на кухню оформляється в системі як внутрішнє переміщення запасів. Підставою можуть бути план-меню, виробниче завдання, електронна вимога або фактичні замовлення споживачів. Облік виробництва ґрунтується на технологічних картах і калькуляційних картках. Під час реєстрації реалізації страв система може автоматизовано визначати нормативне списання сировини відповідно до затверджених технологічних карт і калькуляційних карток. Водночас у системі можуть формуватися дані про фактичне використання продуктів, технологічні втрати, виробничі відходи, вихід готових страв і списання зіпсованої продукції. Розбіжності між нормативним і фактичним використанням сировини виявляються за результатами інвентаризації, контрольного приготування страв або аналізу відхилень.

5. Торговий зал і POS-система. У торговому залі офіціант або касир реєструє замовлення через POS-

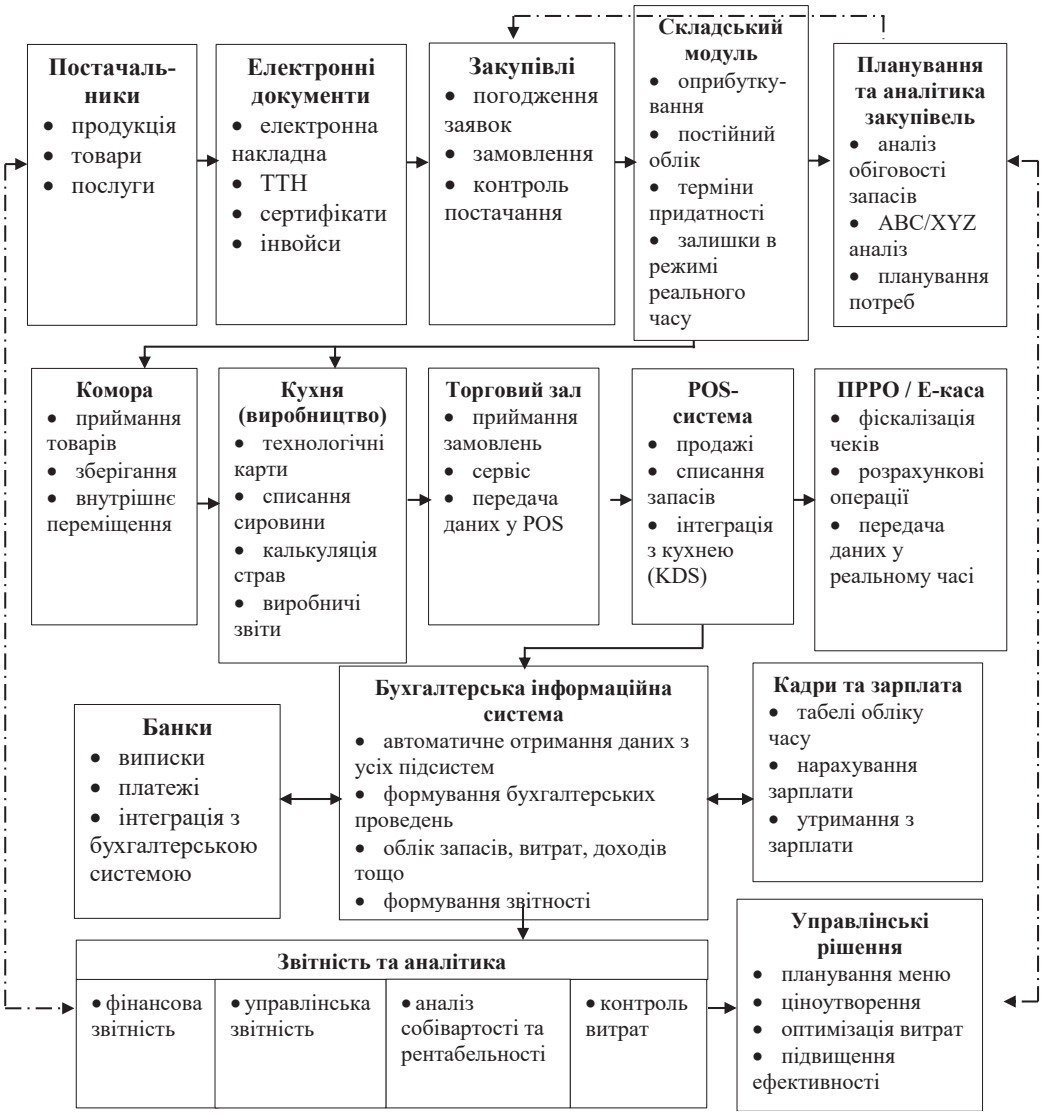


Рис. 1. Інтегрована модель цифрового облікового середовища закладу ресторанного господарства

Джерело: сформовано авторами

систему. Інформація про замовлення автоматично передається на кухню або до бару через кухонний дисплей KDS чи принтер замовлень.

POS-система забезпечує автоматизацію операційної діяльності закладу ресторанного господарства та виконує такі основні функції: реєстрацію замовлень; автоматичний розподіл замовлень між кухнею та баром; контроль статусу виконання замовлень; облік продажів; застосування знижок, бонусів і програм лояльності; фіксацію повернень і скасувань замовлень; облік способів оплати; автоматизоване визначення нормативного списання запасів відповідно до технологічних карт і калькуляційних карток; формування оперативної управлінської звітності та аналітики [11, 14].

Після закриття рахунку в системі формуються операційні дані про реалізовані страви, застосовані знижки, повернення, способи розрахунку та нормативне списання використаної сировини. Після перевірки й передавання до бухгалтерської інформаційної системи ці дані використовуються для відображення доходів, витрат і розрахункових операцій.

6. РРО/ПРРО та фіскалізація розрахунків. Розрахунки зі споживачами здійснюються через РРО або ПРРО. Після оплати система формує фіскальний чек і передає дані про розрахункову операцію відповідно до вимог законодавства. За наявності налаштованої інтеграції дані РРО/ПРРО передаються до POS-системи та бухгалтерської інформаційної системи і використовуються для відображення доходу, податкових зобов'язань із ПДВ, руху грошових коштів та розрахунків із банками або платіжними сервісами.

7. Банківський модуль. Інтеграція з банківськими сервісами забезпечує автоматичне отримання виписок, ідентифікацію платежів та їх зіставлення з відповідними господарськими операціями. Автоматичне завантаження банківських виписок скорочує обсяг ручної роботи бухгалтера та знижує ризик помилок у платіжних операціях.

8. Кадри та заробітна плата. Окремим елементом моделі є підсистема кадрового обліку та розрахунків з оплати праці. У ній можуть відображатися: графіки роботи персоналу, табелі обліку робочого часу, відпрацьовані зміни, обсяг реалізації за працівниками,

бонуси та премії, нарахування заробітної плати, утримання податків, розрахунки за відпустками та лікарняними. Інтеграція кадрового модуля з POS-системою дає змогу аналізувати ефективність роботи офіціантів, касирів, кухарів і адміністраторів.

9. Бухгалтерська система. Центральною ланкою запропонованої моделі є бухгалтерська інформаційна система. Вона акумулює дані з усіх функціональних підсистем, а саме: закупівлі; складу; кухні; POS-системи; ПРРО; банків; кадрового модуля. За належної інтеграції бухгалтер не здійснює повторного введення всіх первинних даних, а контролює повноту їх передавання, верифікує автоматично сформовані записи, аналізує відхилення, виконує необхідні коригування та застосовує професійне судження у випадках, які не можуть бути однозначно формалізовані програмними алгоритмами.

10. Звітність та аналітика. На основі накопичених даних формуються фінансова, податкова, управлінська та операційна звітність. Залежно від функціональних можливостей і налаштувань системи керівництво може оперативно отримувати аналітичні показники.

11. Управлінські рішення та зворотний зв'язок. Завершальним блоком моделі є прийняття управлінських рішень. На підставі бухгалтерської та управлінської інформації керівництво може: коригувати меню; змінювати ціни; вилучати нерентабельні позиції; оптимізувати закупівлі; переглядати норми запасів; змінювати постачальників; скорочувати втрати; планувати потребу в персоналі; контролювати витрати; оцінювати ефективність підрозділів тощо.

Організація бухгалтерського обліку в цій моделі охоплює не лише роботу бухгалтерії, а й правила створення та руху даних у всіх бізнес-процесах закладу. Її практична реалізація передбачає єдині довідники номенклатури, технологічних карт і контрагентів; розмежування повноважень; електронне документування; контроль журналів змін; періодичні звіряння між POS, складом, ПРРО, банком і бухгалтерською системою; резервне копіювання та захист інформації. Зазначені організаційні умови конкретизують вимоги, сформульовані для підприємств сфери послуг у цифровій економіці [15].

Недотримання зазначених умов створює ризики неповного передавання операцій, дублювання даних, некоректного зіставлення номенклатури, несанкціонованої зміни технологічних карт, необґрунтованого проведення знижок, повернень і списань, а також розбіжностей між даними POS-системи, ПРРО, банку та бухгалтерської інформаційної системи. Тому об'єктом внутрішнього контролю має бути не лише окрема господарська операція, а й надійність самого інформаційного зв'язку між цифровими підсистемами.

Отже, запропонована модель поєднує операційний, складський, виробничий, бухгалтерський та управлінський рівні оброблення інформації; передбачає електронний рух даних між ними; визначає контрольні точки цифрового облікового процесу та забезпечує зворотний зв'язок між результатами аналітики й операційними рішеннями. За таких умов роль бухгалтера зміщується від переважно реєстраційних процедур до контролю якості даних та інформаційно-аналітичної підтримки управління.

Модель визначає загальну архітектуру організації бухгалтерського обліку в умовах цифрової трансформації, тоді як її практичне функціонування забезпечують сучасні цифрові інформаційні системи. Основні функції цифрових компонентів та їхню роль в обліковому середовищі закладу ресторанного господарства узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

Функціональна роль цифрових компонентів в обліковому середовищі закладу ресторанного господарства

Цифровий компонент	Місце в обліковому процесі	Основні функції	Обліковий результат
POS-система	Торговий зал і точка реєстрації продажу	Приймання замовлень, облік продажів, знижок, повернень і способів оплати, автоматизоване визначення нормативного списання сировини за технологічними картами і калькуляційними картками	Операційні первинні дані про замовлення, реалізацію, способи оплати та нормативне списання запасів
KDS	Кухня та виробничий процес	Передача замовлень на кухню, керування черговістю і статусами, контроль часу приготування	Операційні дані про прийняття, статус і виконання замовлення виробничим підрозділом
ПРРО	Розрахунки зі споживачами	Фіскалізація розрахункових операцій, формування електронних чеків, передача даних до ДПС	Підтвердження факту реалізації та відповідності розрахунків законодавчим вимогам
Бухгалтерська інформаційна система	Узагальнення облікової інформації	Перевірка, узагальнення та відображення даних про запаси, доходи, витрати, податки, розрахунки й фінансові результати	Бухгалтерські проведення, регламентована та управлінська звітність
Складський модуль	Комора і рух запасів	Оприбуткування, партійний облік, внутрішнє переміщення, контроль залишків і строків придатності	Актуальні кількісні та вартісні дані про запаси
Управлінська аналітика	Аналітичний рівень управління	Аналіз продажів, собівартості, оборотності тощо	Інформаційна підтримка оперативних і стратегічних рішень
Система внутрішнього контролю та адміністрування доступу	Усі функціональні модулі	Розмежування прав користувачів, ведення журналів змін, контроль коригувань, резервне копіювання, звіряння даних	Підтвердження цілісності, достовірності та захищеності облікової інформації

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення галузевих облікових процедур, наукових положень щодо цифровізації обліку та функціональних можливостей ресторанних інформаційних систем [3; 5; 11–15]

Отримані результати узгоджуються з висновками щодо зміни функціональної ролі бухгалтерського обліку під впливом цифровізації [10] і розвивають організаційні положення, запропоновані для підприємств сфери послуг [15], шляхом їх адаптації до технологічного циклу закладу ресторанного господарства.

Функціональне значення окремих компонентів визначається не лише їх програмними можливостями, а й рівнем інтеграції, правилами обміну даними та організацією контрольних процедур. POS-система й KDS формують операційні дані про замовлення та їх виконання, ПРРО підтверджує фіскалізацію розрахунку, складський модуль відображає рух запасів, а бухгалтерська інформаційна система перевіряє й узагальнює отримані дані. За належної інтеграції це зменшує повторне ручне введення інформації та забезпечує узгодженість операційного, виробничого, складського й бухгалтерського обліку.

Запропонована модель має узагальнювальний характер. Склад її компонентів, ступінь автоматизації та порядок інформаційної взаємодії можуть відрізнятися залежно від масштабу закладу, формату обслуговування, організаційної структури, системи оподаткування, використовуваного програмного забезпечення та рівня його інтеграції.

Висновки. Цифрова трансформація змінює не лише техніку ведення обліку в закладах ресторанного господарства, а й порядок виникнення, передавання, перевірки та використання облікових даних. Паперовий документообіг і послідовне передавання інформації між підрозділами поступаються інтегрованій взаємодії POS-системи, KDS, складського модуля, ПРРО, банківських сервісів та бухгалтерської інформаційної системи. Проте автоматизація не гарантує достовірності даних сама по собі: необхідними залишаються організаційні регламенти, розмежування доступу, контроль налаштувань, звіряння інформації та відповідальність працівників.

Практичне значення запропонованої моделі полягає в можливості її використання під час розроблення облікової політики, регламентів електронного документообігу, посадових інструкцій, порядку взаємодії між матеріально відповідальними особами, виробничими підрозділами та бухгалтерією, а також під час вибору й налаштування програмного забезпечення ресторану.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності функціонування цифрового облікового середовища закладів ресторанного господарства, дослідженням використання технологій штучного інтелекту, бізнес-аналітики, хмарних сервісів та прогнозної аналітики в системі бухгалтерського обліку і підтримки управлінських рішень.

Бібліографічний список:

1. Горішевський П.А., Мальована О.Г. Трансформація системи управління якістю готельно-ресторанних послуг під впливом цифрових інновацій. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2026. №15. С. 39–47. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-15-5

2. Мацьків О. Цифрова трансформація обліку: від автоматизації до інтелектуальних систем. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2026. №3 (340). С. 25–30. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-25-30

3. Методичні рекомендації щодо впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку у сфері громадського харчування і побутових послуг, гармонізованих із міжнародними стандартами, затверджені наказом Мінекономіки та з питань європейської інтеграції від 17.06.2003 р. №157. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0157569-03 (дата звернення 10.07.2026)

4. Мискін Ю., Краєвський В., Скорик В. Діджиталізація обліку на малих підприємствах. *Український економічний часопис*. 2026. №12. С. 95–100. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-15

5. Облік у галузях економіки: підручник / Гарасим П.М., Клим Н.М., Новак У.П., Падюка М.В. Львів: СПОЛОМ, 2024. 361 с.

6. Осадча О.О., Павелко О.В. Розвиток обліково-аналітичної системи в умовах цифровізації економіки України. *Вісник Національного університету водного господарства та довкілля. Серія «Економічні науки».* 2021. Том. 2. Вип. 94. С. 162–174. DOI: https://doi.org/10.31713/ve2202115

7. Папіш В. Підходи до формування та практичної імплементації інформаційних технологій у фінансовий, податковий та статистичний облік господарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. №86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-245

8. Русавська В.А., Кожухівський С.Ю. Цифрова трансформація підприємств ресторанного бізнесу в умовах розвитку індустрії гостинності: теоретико-практичний аспект. *Підприємництво і торгівля.* 2026. №48. С. 122–131. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-14

9. Цифрові технології підвищення ефективності обліку на підприємстві в умовах формування дієвої системи аналітичного менеджменту / Левків Г.Я., Франчук І.Б., Леськів Г.З., Грицак О.С. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. Вип. 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568

10. Bhimani A., Cinquini L., Malmi T. What happens at the interface of digitalisation and accounting? *The British Accounting Review*. 2026. Vol. 58, Iss. 2. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101742

11. Poster POS. Knowledge Base. URL: https://knowledge-base.joinposter.com/uk-ua/

12. R-keeper. URL: https://rkeeper.com.ua/

13. SERVIO Loyalty Program для управління системою лояльності. URL: https://expertsolution.com.ua/

14. Velasco M., Domínguez X., Gamón T. A., Macías M., Torres R. Design and proposal of a POS system as a digitalization strategy for small restaurants. *Procedia Computer Science.* 2026. Vol. 227. pp. 1452–1460. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2026.02.176

15. Zarudna N., Kundeus O., Klym N. Requirements for Organization of Accounting on Service Enterprises in the Condition of Digital Economy. Digital Economy Trends: Global Challenges, Strategy and Technologies: monograph / edited by Ghenadie Ciobanu, Olha Pavlykivska. Galaţi, 2021. pp. 179–188.

References:

1. Horishevskyi P.A., Malovana O.H. (2026) Transformatsiia systemy upravlinnia yakistiu hotelno-restorannykh posluh pid vplyvom tsyfrovykh innovatsii [The transformation of the quality management system for hotel and restaurant services under the influence of digital innovations]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – The Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, vol. 15. pp. 39–47. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-15-5

2. Matskiv O. (2026) Tsyfrova transformatsiia obliku: vid avtomatyzatsii do intelektualnykh system [Digital transformation of accounting: from automation to intelligent systems]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. vol. №3 (340). pp. 25–30. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-25-30

3. Metodychni rekomendatsii shchodo vprovadzhennia natsionalnykh polozhen (standartiv) bukhhalterskoho obliku u sferi hromadskoho kharchuvannia i pobutovykh posluh, harmonizovanykh iz mizhnarodnymy standartamy, zatverdzheni nakazom Minekonomiky ta z pytan yevropeiskoi intehratsii vid 17.06.2003 r. №157. [Methodological guidelines for the implementation of national accounting regulations (standards) in the catering and consumer services sectors, harmonized with international standards, approved by Order No. 157 of the Ministry of Economy and European Integration dated June 17, 2003]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0157569-03 (accessed July 10, 2026)

4. Myskin Yu., Kraievskyi V., Skoryk V. (2026) Didzhytalizatsiia obliku na malykh pidpryiemstvakh [Digitization of accounting in small businesses]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*. vol. 12. Pp. 95–100. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-15

5. Harasym P.M., Klym N.M., Novak U.P., Padiuka M.V. (2024) *Oblik u haluziakh ekonomiky: pidruchnyk* [Accounting in economic sectors: textbook]. Lviv: SPOLOM, 361p. (in Ukrainian)

6. Osadcha O.O., Pavelko O.V. (2021) Rozvytok oblikovo-analitychnoi systemy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Development of an accounting and analytical system in the context of the digitalization of Ukraine's economy]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta dovkillia. Seriia "Ekonomichni nauky" – Bulletin of the National university of water management and environmental sciences. "Economic sciences" series*. vol. 94. pp. 162–174. DOI: https://doi.org/10.31713/ve2202115

7. Papish V. (2026) Pidkhody do formuvannia ta praktychnoi implementatsii informatsiinykh tekhnolohii u finansovyi, podatkovyi ta statystychnyi oblik hospodarskykh pidpryiemstv [Approaches to the development and practical implementation of information technologies in the financial, tax, and statistical accounting of business enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-245

8. Rusavska V.A., Kozhukhivskyi S.Iu. (2026) Tsyfrova transformatsiia pidpryiemstv restorannoho biznesu v umovakh rozvytku industrii hostynnosti: teoretyko-praktychnyi aspect [Digital transformation of restaurant businesses in the context of the hospitality industry's development: theoretical and practical aspects]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, vol. 48. pp. 122-131. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-14

9. Levkiv H.Ia., Franchuk I.B., Leskiv H.Z., Hrytsak O.S. (2025) Tsyfrovi tekhnolohii pidvyshchennia efektyvnosti obliku na pidpryiemstvi v umovakh formuvannia diievoi systemy analitychnoho menedzhmentu [Digital technologies for improving accounting efficiency at enterprises in the context of developing an effective analytical management system]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, vol. 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568

10. Bhimani A., Cinquini L., Malmi T. (2026) What happens at the interface of digitalisation and accounting? *The British Accounting Review*, vol. 58, Iss. 2. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101742

11. Poster POS. Knowledge Base. Available at: https://knowledge-base.joinposter.com/uk-ua/ (accessed July 13, 2026)

12. R-keeper. Available at: https://rkeeper.com.ua/

13. SERVIO Loyalty Program dlia upravlinnia systemoiu loialnosti [SERVIO Loyalty Program. for managing the loyalty program]. Available at: https://expertsolution.com.ua/

14. Velasco M., Domínguez X., Gamón T. A., Macías M., Torres R. (2026) Design and proposal of a POS system as a digitalization strategy for small restaurants. *Procedia Computer Science*, vol. 227. pp. 1452–1460. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2026.02.176

15. Zarudna N., Kundeus O., Klym N. (2021) Requirements for Organization of Accounting on Service Enterprises in the Condition of Digital Economy. Digital Economy Trends: Global Challenges, Strategy and Technologies: monograph / edited by Ghenadie Ciobanu, Olha Pavlykivska. Galaţi, pp. 179–188

Дата надходження статті: 17.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 336.76:004.9
JEL G11, G14, G41, O33
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-22

Онишко О.В.
кандидат юридичних наук,
доцент, докторант,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6286-0856
Oleh Onyshko
State Tax University

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАТЕРНІВ РИНКОВОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

TRANSFORMATION OF MARKET BEHAVIOUR PATTERNS

Анотація. *У статті обґрунтовано зміст і напрями трансформації патернів поведінки на фінансовому ринку під впливом цифровізації та інструментарій її вимірювання. Застосовано системно-структурний аналіз, декомпозицію торговельної активності, композитне індексування, порівняльно-правовий аналіз (MiCA, право України). Доведено, що цифровізація не створює упереджень de novo, а підсилює наявні, знижуючи бар'єри їх реалізації в угодах. Виокремлено п'ять патернів: алгоритмічно опосередкована увага; соціальна трансмісія сигналів; гейміфікація ризику; делегування рішень алгоритмам; зміщення відповідальності на компетентність інвестора. Формалізовано індекс ІТВР, що подає поведінкові наслідки цифровізації як вимірювану зміну структури патернів. Показано, що зміни патернів діалектичні; ІТВР придатний для пріоритизації нагляду та політики захисту інвесторів на ринку капіталу України в умовах євроінтеграції.*

Ключові слова: *патерни ринкової поведінки; відповідальна поведінка, цифровізація фінансового ринку; поведінкові фінанси; стадна поведінка; робо-адвайзинг; захист інвесторів, інтереси.*

The paper substantiates the content and directions of the transformation of financial market participants' behavioural patterns under digitalisation and develops an instrument for measuring it. The study combines systemic-structural analysis, a critical review of the behavioural-finance literature, the decomposition of trading activity into behaviourally distinct components, the composite-index method and comparative legal analysis of digital-finance regulation. It is shown that digitalisation does not create behavioural biases de novo but amplifies and redistributes pre-existing ones by lowering the transactional, informational and psychological barriers to their conversion into actual trades. Five patterns of transformation are identified: algorithmically mediated attention, in which recommender systems shape the investor's information field; the social transmission of trading signals within digital communities; the reshaping of risk perception through interface gamification; the delegation of decisions to algorithmic intermediaries such as robo-advisers; and the displacement of responsibility for outcomes towards the investor's technological competence. The composite Index of Transformation of Behavioural Patterns, aggregating five partial dimensions, is formalised. For the first time the behavioural consequences of digitalisation are treated not as a list of isolated effects but as an integral, measurable change in the structure of behavioural patterns, which turns them into an object of quantitative supervisory analysis. The changes are dialectical: the same technologies that reduce transaction costs and widen access to capital markets simultaneously intensify herding, overtrading and speculative risk-taking, shifting the emphasis of regulation from disclosure towards interface design. The ITBP can be used by regulators to prioritise supervisory action and by platform operators to assess the behavioural consequences of product design, which is of applied relevance for investor-protection policy in Ukraine's capital market.

Keywords: *market behaviour patterns; digitalisation of financial markets; behavioural finance; attention-induced trading; herd behaviour; robo-advising; investor protection.*

Постановка проблеми. Фінансовий ринок традиційно розглядався економічною теорією як механізм агрегування інформації, у якому ціни формуються внаслідок взаємодії раціональних, максимізуючих корисність суб'єктів. Проте нагромаджений за останні півстоліття емпіричний матеріал засвідчив, що фактична поведінка учасників ринку системно й передбачувано відхиляється від моделі, і ці відхилення вони утворюють стійкі, повторювані конфігурації, які назвали терміном «патерни ринкової поведінки». Патерн у цьому випадку – типізована послідовність дій, що відтворюється різними суб'єктами в подібних умовах і тому здатна впливати на агреговані ринкові величини – ліквідність, волатильність, кореляційну структуру дохідностей.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що інституційні умови, у яких відтворюються ринкові патерни, за останнє десятиліття змінилися радикально. Цифровізація фінансових послуг перебудувала одночасно всі три складові процесу прийняття рішення: інформаційне забезпечення (алгоритмічні канали доставки інформації замінили редакційні), технологію виконання (нульова комісія та смартфонний інтерфейс замінили телефонне доручення брокеру) і соціальний контекст (мережеві спільноти замінили локальне коло радників). Цифрові інновації змінюють не лише структуру фінансового посередництва, а й саму природу попиту на фінансові послуги, оскільки маргінальна вартість здійснення операції для кінцевого користувача наближається до нуля [1]. Одночасно дослідження

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

засвідчують, що на цифрових брокерських платформах роздрібні інвестори демонструють істотно вищу схильність до індукованої торгівлі, ніж клієнти традиційних брокерів, причому інтенсивні синхронні купівлі прогнозують негативні аномальні доходності [2]. Отже, змінюється не лише технологія, а й поведінка.

Ключові підходи поведінкових фінансів сформувалися у доцифровому середовищі й припускають інвестора, який ухвалює рішення відносно, самостійно і на основі порівняно вузького інформаційного потоку. Дослідження цифровізації, у свою чергу, описують технології, але поведінкові наслідки трактують фрагментарно – як окремі ефекти окремих інструментів. Наразі бракує концепції, яка розглядала б цифровізацію не як джерело нових упереджень, а як зміну середовища, що перерозподіляє ймовірність реалізації вже відомих схильностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним фундаментом аналізу поведінкових патернів є теорія перспектив, яка замінила теорію очікуваної корисності моделлю, де рішення ухвалюються щодо точки відліку, функція цінності є S-подібною з більшою крутизною в області втрат, а ймовірності зважуються нелінійно [3]. Значення цієї праці полягає не в переліку виявлених ефектів, а в методологічному зсуві: поведінка постає функцією способу подання задачі. Якщо це так, то будь-яка зміна інтерфейсу, через який суб'єкт «бачить» ринок, є потенційною зміною його поведінки – і саме цим цифровізація відрізняється від попередніх хвиль фінансових інновацій, які змінювали переважно вартість, а не форму подання рішення.

Важливі напрацювання має Р. Шиллер, який продемонстрував як колективні настрої інвесторів, підсилені механізмами зворотного зв'язку та медійним відтворенням, є самопідтримним процесом формування спекулятивних бульбашок [4]. Цінність цих підходів в тому, що ринок розглядається як соціальна, а не суто інформаційна система: ціна є не лише сигналом, а й наративом, що передається між людьми. Емпіричний стрижень аналізу становить праця Б. Барбера і Т. Одіна, які на масиві рахунків роздрібних інвесторів показали, що активна торгівля погіршує результат: за доходом активні домогосподарства відстають від пасивних, і причиною є не стільки помилковий вибір активів, скільки надлишкова частота операцій, породжена надмірною впевненістю [5]. Тобто, якщо у доцифрову епоху витрати на торгівлю виконували роль обмежувального механізму, то їх нівелювання знімає останню перешкоду між упередженням і угодою.

Саме таку динаміку задокументовано у праці, присвяченій індукованій торгівлі на платформах: користувачі цифрового брокера синхронно концентруються на одних і тих самих активах, а періоди екстремальної концентрації купівель супроводжуються негативними дохідностями [2]. Зауважимо, що це не ізолює вплив дизайну інтерфейсу від впливу складу клієнтської бази, тобто питання причинності залишається відкритим.

Соціальний вимір проблеми найглибше опрацьовано у програмній праці Д. Гіршляйфера, який запропонував парадигму соціальної економіки й фінансів та ввів поняття упередження соціальної трансмісії: ідеї, стратегії та наративи поширюються між суб'єктами пропорційно не їхній якості, а «заразності», причому саморозкриття систематично викривляє передану інформацію на користь успішних епізодів [6]. Ця конструкція є найпотужнішим теоретичним інструментом для аналізу цифрових поведінкових патернів, оскільки прямо пов'язує мікрорівень з мережевою системою передавання сигналів.

Інший напрям представлений дослідженнями автоматизації консультування. У праці Ф. Д'Акунто, Н. Прабгали та А. Россі показано, що робо-адвайзинг дає різні результати для різних груп клієнтів: найбільше виграють інвестори з початково недиверсифікованими портфелями, тоді як уже диверсифіковані клієнти можуть отримати зростання торговельної активності та витрат [7]. При цьому автоматизація не є ні панацеєю, ні загрозою, її поведінковий ефект залежить від початкового стану суб'єкта.

Корпоративний рівень аналізу представлений працею, у якій на прикладі публічних компаній показано, що цифрова трансформація фірми послаблює ефект стадності її інвестиційних рішень, діючи через посилення внутрішнього контролю та розширення доступу до інформації [8]. Отже наявна рівні роздрібних інвесторів цифровізація здебільшого посилює імітацію, тоді як на рівні корпорацій – послаблює.

Інституційно-технологічний контекст описано у роботі Е. Фейєна зі співавторами, де систематизовано вплив фінтеху на структуру ринків і публічну політику [1], а специфічні ризики децентралізованих фінансів – у дослідженні С. Арамонте, В. Хуанг і А. Шрімпфа, які обґрунтували концепцію «ілюзії децентралізації», коли попри відсутність формальних посередників, у DeFi-протоколах зберігаються центри ухвалення рішень, а високий леверидж створюють системну вразливість [9].

В українському науковому полі теоретичні засади поведінкових фінансів викладено у праці П. Ілляшенка, який запропонував історичну періодизацію напряму та критично оцінив межі застосовності гіпотези ефективного ринку [10], детермінанти впливу фінтех-інновацій на національну економіку комплексно досліджено Я.Белінською [11].

Результати аналізу наукової літератури надають підстав для висновку, що поведінкова та цифрова дослідницькі традиції розвиваються паралельно: перша описує когнітивні механізми без урахування технологічного середовища, друга описує технології без формалізації поведінкових наслідків. Оскільки роздрібний, корпоративний та інфраструктурний рівні вивчаються ізольовано, то попри наявність окремих вимірів стадності та торговельної активності, відсутній агрегований показник, який характеризував би глибину поведінкової трансформації ринку в цілому.

Мета статті – обґрунтувати зміст і напрями трансформації патернів ринкової поведінки в умовах цифровізації та розробити інструментарій їх ідентифікації й вимірювання. Завдання дослідження: систематизувати теоретичні підходи до тлумачення поведінкових патернів; виявити канали впливу цифрових технологій на процес ухвалення рішень; типологізувати трансформовані та нові патерни; визначити регуляторні підходи для ринку капіталу України.

Методи дослідження. Основним методом взято системно-структурний аналіз, застосований до предметної області «поведінка суб'єкта – інституційне середовище – агрегований ринковий результат». Вибір

цього методу обґрунтований тим, що поведінковий патерн за визначенням є емерджентною властивістю системи «суб'єкт – середовище», і його неможливо коректно описати ні через властивості суб'єкта окремо, ні через характеристики технології окремо. Метод передбачає послідовне виокремлення елементів системи, каналів взаємодії між ними та контурів зворотного зв'язку.

Метод критичного огляду літератури застосовано у формі цілеспрямованого відбору першоджерел за трьома критеріями: концептуальна первинність (праці, які запровадили відповідний теоретичний конструкт), емпірична вага (дослідження на великих масивах індивідуальних рахунків або панельних даних) та інституційна релевантність (акти регулювання й офіційні звіти регуляторів).

Для формалізації поведінкових змін використано метод декомпозиції торговельної активності. Загальний обсяг угод суб'єкта i за період t подається як сума трьох поведінково різних компонент (1):

$$T(i,t) = TF(i,t) + TA(i,t) + TS(i,t) , \quad (1)$$

де TF – фундаментальна компонента, породжена оновленням оцінки внутрішньої вартості активу або потребою у ребалансуванні портфеля; TA – увагово-індукована компонента, породжена екзогенним сплеском привернення уваги до активу; TS – імітаційна (соціально-трансмісійна) компонента, породжена спостереженням за діями інших учасників.

Обґрунтованість такого поділу спирається на емпірично задокументовану відмінність цих компонент: фундаментальна складова корелює з подіями розкриття інформації, увагова – з рейтингами популярності та сповіщеннями, імітаційна – з мережевими показниками (Barber et al., 2022; Hirshleifer, 2020).

Чутливість поведінки до цифрових стимулів операціоналізовано через еластичності (2) і (3):

$$\varepsilon A = \partial \ln TA / \partial \ln A , \quad (2)$$
$$\varepsilon S = \partial \ln TS / \partial \ln N , \quad (3)$$

де A – інтенсивність увагового стимулу (частота сповіщень, позиція активу в рейтингу платформи),

N – щільність соціальних зв'язків користувача в межах платформи.

Гіпотеза полягає в тому, що цифровізація підвищує обидві еластичності, не змінюючи структури когнітивних упереджень як таких.

Для агрегованої оцінки застосовано метод композитного індексу. Індекс трансформації поведінкових патернів обчислюється як зважена сума нормалізованих часткових індикаторів (4):

$$ITBP = \Sigma (wk \cdot Ik) , k = 1…5 , \Sigma wk = 1 , Ik \in [0; 1], \quad (4)$$

де I1 – індикатор алгоритмічного опосередкування увагового потоку; I2 – індикатор соціальної трансмісії; I3 – індикатор гейміфікованості інтерфейсів; I4 – індикатор делегування рішень алгоритмам; I5 – індикатор технологізації відповідальності.

Нормалізація часткових індикаторів виконується за формулою мінімаксного масштабування (5):

$$Ik = (xk − xk,min) / (xk,max − xk,min). \quad (5)$$

Модифікація стандартної процедури побудови композитних індексів полягає у застосуванні рівних ваг (wk = 0,2) як базового сценарію з обов'язковим аналізом чутливості результату до перерозподілу ваг: за відсутності теоретично обґрунтованих підстав для надання пріоритетності одному з вимірів рівноважна специфікація є найменш довільною.

Перевірка моделі здійснена методом співвіднесення її імплікацій із незалежно отриманими емпіричними результатами: модель вважається несуперечливою, якщо її прогнози щодо напряму зв'язку узгоджуються з задокументованими у літературі ефектами (зокрема, з негативним зв'язком між торговельною активністю та чистою доходністю роздрібних інвесторів, з негативними аномальними доходностями після сплесків увагово-індукованих купівель та з диференційованим ефектом робо-адвайзингу залежно від початкової диверсифікації портфеля).

Виклад основного матеріалу дослідження. Вихідною тезою пропонованої концепції є твердження, що цифровізація не є джерелом нових когнітивних упереджень. Архітектура людської когніції змінюється в масштабах, непорівнянних із темпом технологічних змін, тому упередження, задокументовані теорією перспектив [3], залишаються тими самими. Змінюється інше – ймовірність того, що упередження буде реалізоване у фактичній дії на ринку. Позначимо цю ймовірність як p (дія | упередження). У доцифровому середовищі вона знижувалася трьома бар'єрами: транзакційним (комісії та спреди робили дрібні імпульсивні операції економічно недоцільними), інформаційним (отримання даних потребувало часу, що створювало природну паузу між імпульсом і дією) та соціальним (посередництво живого брокера чи консультанта виконувало функцію зовнішньої верифікації рішення). Цифровізація послідовно демонтувала всі три бар'єри. Саме тому базовий висновок класичного дослідження про негативність надмірної торгівлі [5] лише посилився: механізм, який раніше стримувався витратами, тепер не стримується нічим.

Це дає підстави сформулювати гіпотезу, що цифровізація підсилює і перерозподіляє поведінкові схильності, а не генераторує їх, з чого и випливає п'ять напрямів трансформації патернів поведінки на ринку.

Напрям перший: від активного пошуку інформації до опосередкованої алгоритмами уваги. У доцифровій моделі інвестор був суб'єктом пошуку: він визначав, яку інформацію шукати, і витрачав ресурс на її здобуття. У цифровому середовищі інформаційний потік формується не інвестором, а алгоритмом надання рекомендацій за виміром залученості, а не за якістю інвестиційного рішення. Увага перетворюється з внутрішньої властивості на зовнішньо кероване благо.

Наслідком є поява увагово-індукованої компоненти торгівлі як самостійного елемента ринкової активності. Це проявляється у синхронізації дій користувачів однієї платформи через однакову вибірку інформації, що прогнозує негативні аномальні доходності на горизонті кількох тижнів [2]. Цей механізм має таку властивість як саморозгін. Синхронна купівля підвищує ціну, зростання ціни підвищує позицію активу в рейтингах популярності, підвищення позиції збільшує увагу, збільшення уваги посилює купівлю. Утворюється контур позитивного зворотного зв'язку, тотожний описаному Р. Шиллером механізму формування спекулятивних бульбашок [4], але зі скороченим часовим циклом:

те, що раніше вимагало місяців медійного відтворення, тепер реалізується протягом однієї торгової сесії.

Другий напрям трансформації стосується джерела переконань інвестора: якщо класична модель припускає, що інвестор формує очікування на основі власного аналізу інформації, то модель соціальної трансмісії стверджує, що переконання здебільшого запозичуються, що викривлює їх зміст [6]. Викривлення має щонайменше три джерела: селективність саморозкриття (про виграшні позиції розповідають частіше, ніж про збиткові), відбір за «заразністю» (поширюються стратегії, які легко описати й емоційно привабливо подати, а не ті, що мають вищу очікувану доходність), та відсутність передавання інформації про ризик (наратив зберігає результат, але втрачає дисперсію).

Цифрові платформи розширюють цей канал і роблять його вимірюваним, рейтингованим і автоматизованим – сигнал передається не як переконання, а як дія, минаючи етап осмислення. Це створює якісно новий поведінковий патерн, що не мав аналогів у доцифровому середовищі: делегування без фідуціарної відповідальності, коли особа, чиї рішення фактично визначають портфелі тисяч осіб, юридично не є ні консультантом, ні управителем активами.

Виникає асиметрія, коли цифрова трансформація на рівні корпорацій послаблює стадність інвестиційних рішень [8], тоді як на роздрібному рівні – посилює. Стадність є раціональною реакцією на інформаційний дефіцит: імітація має сенс тоді, коли власна інформація гірша за спостережувану дію інших. Цифровізація корпоративного управління збільшує обсяг власної інформації фірми, що зменшує потребу в імітації зменшується. Цифровізація роздрібного інвестування, натомість, збільшує не обсяг власної інформації, а видимість чужих дій. Отже, напрям впливу цифровізації на стадність визначається тим, що саме зростає швидше: власна інформаційна база суб'єкта або спостережуваність поведінки інших.

Напрям третій: трансформація сприйняття ризику через дизайн інтерфейсу. Теорія перспектив встановила, що оцінка альтернатив залежить від формулювання задачі [3]. У цифровому середовищі формулювання задачі є не даністю, а продуктом проєктування, здійсненого суб'єктом з власним економічним інтересом. Оператор платформи, дохід якого пропорційний обсягу операцій, проєктує інтерфейс так, щоб операцій було більше – і отримує інструмент безпосереднього впливу на точку відліку, на візуальну репрезентацію втрат, на емоційне маркування подій.

При цьому точка відліку зміщується в бік короткого горизонту; за асиметричного ставлення до втрат це багаторазово збільшує суб'єктивний дискомфорт і, відповідно, частоту реакцій. Довгостроково орієнтована стратегія стає психологічно важко виконуваною не через зміну переконань інвестора, а через зміну частоти вимірювання результату.

Другий наслідок – семантичний зсув: гейміфіковані елементи (бали, серії, візуальні відзнаки за активність) переносять інвестування з категорії «управління добробутом» у категорію «змагання». У межах категорії змагання нормою є висока частота дій і толерантність до ризику, тоді як у межах категорії управління добробутом нормою є протилежне. Отже, зміна категоризації змінює поведінковий стандарт, не змінюючи жодного переконання щодо ринку.

Патерн четвертий: делегування рішень алгоритмічним посередникам. Цей патерн має протилежний вектор і саме тому є теоретично найцікавішим. Автоматизоване консультування здатне елімінувати емоційну компоненту рішення, забезпечити дисциплінованість та диверсифікацію. Проте найбільший приріст якості портфеля отримують інвестори, які до автоматизації мали слабо диверсифіковані портфелі, тоді як для вже диверсифікованих клієнтів автоматизація може супроводжуватися зростанням торговельної активності та витрат [7]. Отже, автоматизація не усуває упередження, а замінює одну їх конфігурацію іншою, і знак підсумкового ефекту залежить від початкового стану суб'єкта. Із цього випливає висновок, що передача рішення алгоритмам є хибним, а політика має бути диференційованою за результатами проведення реальної, а не формальної оцінки профілю клієнта.

Також трансформується зміст поняття «поведінка». Якщо рішення ухвалює алгоритм, то поведінковим суб'єктом стає модель, а її «упередження» – це не когнітивні схильності, а властивості навчальної вибірки та цільової функції. Класична поведінкова теорія тут перестає діяти, і потрібен аналіз кореляції моделей. Якщо значна частка ринку керується алгоритмами, навченими на подібних даних, виникає квазістадність: моделі реагують синхронно, бо однаково влаштовані. Це створює системний ризик каскадної реакції, для якого поняття «емоційна паніка» просто не має сенсу, а наслідки для волатильності є еквівалентними.

Останній п'ятий напрям трансформації стосується розподілу відповідальності. Традиційна модель ринку передбачала посередника, який несе фідуціарний обов'язок і підлягає нагляду. Децентралізовані протоколи усувають посередника, замінюючи його кодом. Проте повна відсутність центрів ухвалення рішень неможлива: за кожним протоколом стоять розробники, власники токенів управління та постачальники цінових даних, і саме ці вузли є точками як контролю, так і вразливості [9].

Внаслідок цього патерну виникають вимоги до інвестора: для адекватної оцінки ризику він має володіти не лише фінансовою, а й технічною компетентністю – розуміти логіку смарт-контракту, механізм ліквідації позиції, спосіб формування ціни оракулом. Оскільки такою компетентністю володіє мізерна частка учасників, більшість фактично ухвалює рішення в умовах високої невизначеності. Це якісно новий стан: невідомим є не результат за відомого розподілу, а сама структура ризику..

Систематизація трансформації патернів. Узагальнення розглянутих напрямів подано у табл. 1.

Для застосування логіки патернів в таблиці 2 наведено приклад індексу ITBP, визначеного формулою (4), що агрегує п'ять часткових індикаторів, вони ілюструють, як індекс розрізняє ринки з різною глибиною поведінкової трансформації.

Як видно з табличних даних (табл. 2), за рівноважної специфікації ринок типу А демонструє значення індексу 0,63, тобто перебуває у стані глибокої трансформації поведінкових патернів, тоді як ринок типу Б зі значенням 0,20 залишається переважно у доцифровій поведінковій логіці. Аналіз чутливості показує, що

Таблиця 1

Порівняльна характеристика патернів ринкової поведінки у доцифровому та цифровому середовищі

Вимір	Доцифровий патерн	Цифровий патерн	Механізм трансформації	Домінантний ефект
Формування інформаційного потоку	Активний пошук, увага як пасивний фільтр	Алгоритмічна рекомендація, увага як кероване благо	Оптимізація потоку за метрикою залученості	Зростання компоненти TA, синхронізація дій
Джерело переконань	Власний аналіз, локальне коло радників	Мережева трансмісія, автоматичне копіювання	Селективність саморозкриття, відбір за «заразністю»	Зростання компоненти TS, втрата інформації про ризик
Подання задачі рішення	Природне, задане ринком	Спроєктоване оператором платформи	Керування точкою відліку та категоризацією	Скорочення горизонту, зростання толерантності до ризику
Суб'єкт рішення	Людина	Людина, алгоритм або їх комбінація	Делегування оптимізатору	Дисципліна для недиверсифікованих, надактивність для решти
Структура відповідальності	Ліцензований посередник, фідуціарний обов'язок	Розподілена між кодом, розробниками, користувачем	Формальне усунення посередника	Вимога технічної компетентності інвестора

Джерело: сформовано автором на основі [2–9]

Таблиця 2

Структура індексу трансформації поведінкових патернів та приклад обчислення

Індикатор	Зміст	Спосіб операціоналізації	Ринок типу А (модельне значення)	Ринок типу Б (модельне значення)
I1	Алгоритмічне опосередкування уваги	Частка операцій, здійснених протягом доби після контакту з рекомендаційним сигналом	0,80	0,25
I2	Соціальна трансмісія	Частка активів під автоматичним копіюванням та мережева синхронність угод	0,65	0,15
I3	Гейміфікованість інтерфейсу	Кількість реалізованих ігрових елементів, нормована до максимуму вибірки	0,70	0,20
I4	Делегування алгоритмам	Частка активів під автоматизованим управлінням	0,55	0,30
I5	Технологізація відповідальності	Частка обороту в сегментах без ліцензованого посередника	0,45	0,10
ITBP	Композитний індекс	Σ (wk · Ik), wk = 0,2	0,63	0,20

Примітка: значення часткових індикаторів є модельними.

Джерело: сформовано автором

навіть за подвоєння ваги будь-якого одного індикатора (до 0,4 з пропорційним зменшенням решти) якісний висновок про співвідношення ринків зберігається, що свідчить про робустність рангового упорядкування.

Змістовна інтерпретація індексу вимагає обережності. Високе значення ITBP не є ні позитивною, ні негативною характеристикою саме по собі: воно вказує на ступінь зміни поведінкового середовища й, відповідно, на міру неадекватності регуляторного інструментарію доцифрової поведінки. Цінність показника полягає в діагностичній функції – він дає змогу регулятору визначити, у яких сегментах наглядові інструменти, розраховані на класичного інвестора, втратили релевантність.

Застосування побудованої моделі до ринку капіталу України виявляє специфічну конфігурацію. За індикаторами I1–I3 вітчизняний ринок демонструє порівняно низькі значення, що зумовлено не якістю регулювання, а обмеженістю самого ринку: низькою ліквідністю, вузьким спектром інструментів та незначною часткою домогосподарств, залучених до операцій з цінними паперами. Натомість за індикатором I5 значення є відносно високим через істотну частку операцій із віртуальними активами, що здійснюються поза межами ліцензованого посередництва. Отже поведінкова трансформація в Україні відбувається переважно не через модернізацію організованого ринку, а через міграцію активності до нерегульованого цифрового сегмента.

Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [12] визначає засади діяльності учасників організованого ринку та повноваження регулятора у сфері захисту інвесторів, однак його конструкція орієнтована на класичну модель посередництва. Закон України «Про віртуальні активи» [13] визначає правовідносини щодо обороту віртуальних активів та розподіл регуляторних повноважень, проте його застосування пов’язане з подальшим узгодженням податкового та наглядового режимів. Річний звіт НКЦПФР за 2024 рік фіксує послідовний курс на цифровізацію процесів, підвищення прозорості та наближення регулювання до європейських стандартів [14], що відповідає логіці адаптації до трансформованих поведінкових патернів.

Європейський досвід визначає орієнтир щодо напряму розвитку регулювання. Регламент (ЄС)

2023/1114 запровадив уніфіковані вимоги до емітентів криптоактивів і постачальників відповідних послуг, включно з правилами маркетингових комунікацій та розкриття інформації [15]. Цей акт регулює не лише сутність операції, а й спосіб її подання потенційному інвесторові, що є нормативним визнанням тези про залежність рішення від формулювання задачі.

Таким чином, вдосконалення регулювання у відповідь на трансформацію поведінкових патернів має спиратися не на розширення обов'язкового розкриття інформації (яке в умовах інформаційного перевантаження втрачає дієвість), а на регулювання умов вибору: вимоги до дизайну інтерфейсів, обмеження щодо стимулювання торговельної активності, обов'язковість подання результату на релевантному часовому горизонті, диференціація доступу до складних інструментів залежно від верифікованої компетентності. Такий підхід є продовженням залежності поведінки від способу подання задачі й водночас враховує ефекти цифровізації.

Висновки. Підсумовуючи, цифровізація не створює нових когнітивних упереджень, а підсилює і перерозподіляє існуючі поведінкові схильності через усунення трьох бар'єрів – транзакційного, інформаційного та соціального, які у доцифровому середовищі знижували ймовірність перетворення упередження у ринкову дію. Відповідно в умовах цифровізації спостерігається п'ять напрямів трансформації патернів ринкової поведінки: перехід від активного пошуку інформації до алгоритмічно опосередкованої уваги; перехід від індивідуального аналізу до соціальної трансмісії сигналів; зміна сприйняття ризику через спроєктований інтерфейс; делегування рішень цифровим посередникам; технологізація відповідальності. Якщо перші три напрями діють у бік посилення ірраціональності, четвертий має неоднозначний вектор, залежний від початкового стану портфеля інвестора, а п'ятий вимагає технічної компетентності. Асиметричність впливу цифровізації на стадну поведінку на роздрібному та корпоративному рівнях визначається тим, що зростає швидше – власна інформаційна база суб'єкта або спостережуваність поведінки інших. . Відповідно фокус регулювання має зміщуватися від розширення розкриття інформації до регулювання архітектури вибору.

Перспективи подальших досліджень визначаються потребою розроблення стратегії з використанням мікроданих брокерських рахунків та оцінюванням ефективності регулювання архітектури вибору на основі змін у дизайні інтерфейсів платформ. Окремої уваги заслуговує дослідження поведінкових патернів українських інвесторів в умовах воєнного стану, коли до цифрових чинників додається специфічний вплив невизначеності.

Бібліографічний список:

1. Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. Basel : Bank for International Settlements, 2021. (BIS Papers ; no. 117). URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf

2. Barber B. M., Huang X., Odean T., Schwarz C. Attention-induced trading and returns: evidence from Robinhood users. The Journal of Finance. 2022. Vol. 77, no. 6. P. 3141–3190. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.13183.

3. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. Econometrica. 1979. Vol. 47, no. 2. P. 263–291. DOI: https://doi.org/10.2307/1914185.

4. Shiller R. J. Irrational exuberance. Princeton : Princeton University Press, 2000. 296 p.

5. Barber B. M., Odean T. Trading is hazardous to your wealth: the common stock investment performance of individual investors. The Journal of Finance. 2000. Vol. 55, no. 2. P. 773–806. DOI: https://doi.org/10.1111/0022-1082.00226.

6. Hirshleifer D. Presidential address: social transmission bias in economics and finance. The Journal of Finance. 2020. Vol. 75, no. 4. P. 1779–1831. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.12906.

7. D'Acunto F., Prabhala N., Rossi A. G. The promises and pitfalls of robo-advising. The Review of Financial Studies. 2019. Vol. 32, no. 5. P. 1983–2020. DOI: https://doi.org/10.1093/rfs/hhz014.

8. Li X. Digital transformation and the herd behavior of corporate investment. Finance Research Letters. 2024. Vol. 67. Art. 105847. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105847.

9. Aramonte S., Huang W., Schrimpf A. DeFi risks and the decentralisation illusion. BIS Quarterly Review. 2021. December. P. 21–36. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2112b.htm

10. Ілляшенко П. Поведінкові фінанси: історичний огляд і основні засади. Вісник Національного банку України. 2017. № 239. С. 30–57. DOI: https://doi.org/10.26531/vnbu2017.239.028 URL: https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/239-2_ukr.pdf

11. Белінська Я.В. Роль токенізації реальний активів і криптоактивів у трансформації фінансової системи. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2. 46 (Трав 2026). 109–116. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-02-109-116.

12. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV (у редакції від 01.01.2026). Сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15.

13. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. Сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2074-20.

14. Як змінився фінансовий ринок у 2024-му? Річний звіт НКЦПФР / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2025. URL: https://www.nssmc.gov.ua/iak-zminyvsia-finansovyi-rynok-u-2024-mu-richnyi-zvit-nktspfr/.

15. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 150. P. 40–205. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng

References:

1. Feyen, E., Frost, J., Gambacorta, L., Natarajan, H., & Saal, M. (2021). Fintech and the digital transformation of financial services: Implications for market structure and public policy (BIS Papers No. 117). Bank for International Settlements. Available at: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf

2. Barber, B. M., Huang, X., Odean, T., & Schwarz, C. (2022). Attention-induced trading and returns: Evidence from Robinhood users. The Journal of Finance, 77(6), 3141–3190. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.13183

3. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47 (2), 263–291. DOI: https://doi.org/10.2307/1914185

4. Shiller, R. J. (2000). Irrational exuberance. Princeton University Press.

5. Barber, B. M., & Odean, T. (2000). Trading is hazardous to your wealth: The common stock investment performance of individual investors. The Journal of Finance, 55(2), 773–806. DOI: https://doi.org/10.1111/0022-1082.00226

6. Hirshleifer, D. (2020). Presidential address: Social transmission bias in economics and finance. The Journal of Finance, 75 (4), 1779–1831. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.12906

7. D'Acunto, F., Prabhala, N., & Rossi, A. G. (2019). The promises and pitfalls of robo-advising. The Review of Financial Studies, 32 (5), 1983–2020. DOI: https://doi.org/10.1093/rfs/hhz014

8. Li, X., Wang, Q., Wu, T., & Bian, Q. (2024). Digital transformation and the herd behavior of corporate investment. Finance Research Letters, 67(PB), 105887. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105887

9. Aramonte, S., Huang, W., & Schrimpf, A. (2021). DeFi risks and the decentralisation illusion. BIS Quarterly Review, December, 21–36. Available at: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2112b.htm

10. Illiashenko, P. (2017). Povedinkovi finansy: istorychnyi ohliad i osnovni zasady [Behavioral finance: A historical overview and basic principles]. Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy, 239, 30–57. DOI: https://doi.org/10.26531/vnbu2017.239.028 Available at: https://journal.bank.gov.ua/uploads/articles/239-2_ukr.pdf [in Ukrainian].

11. Belinska, Ya. V. (2026). Rol tokenizatsii realnykh aktyviv i kryptoaktyviv u transformatsii finansovoi systemy [The role of tokenization of real assets and crypto assets in the transformation of the financial system]. Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, 2 (46), 109–116. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-02-109-116 [in Ukrainian].

12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2006). Zakon Ukrainy "Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky" No. 3480-IV [Law of Ukraine "On Capital Markets and Organised Commodity Markets" No. 3480-IV of February 23, 2006, as amended]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15 [in Ukrainian].

13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Zakon Ukrainy "Pro virtualni aktyvy" No. 2074-IX [Law of Ukraine "On Virtual Assets" No. 2074-IX of February 17, 2022]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/2074-20 [in Ukrainian].

14. National Securities and Stock Market Commission of Ukraine. (2025). Yak zminyvsia finansovyi rynok u 2024-mu? Richnyi zvit NKTsPFR [How did the financial market change in 2024? Annual report of the NSSMC]. Available at: https://www.nssmc.gov.ua/iak-zminyvsia-finansovyi-rynok-u-2024-mu-richnyi-zvit-nktspfr/ [in Ukrainian].

15. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937. (2023). *Official Journal of the European Union*, L 150, 40–205. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng

Дата надходження статті: 21.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

UDC 336.71:343.9
JEL G21, K42, C53
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-23

Ganna Panasenko
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Financial Investigations and Economic Security,
Research and Educational Institute of Economic Security and Customs Affairs,
State Tax University, Irpin;
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
Kyiv Institute of Business and Technology
ORCID: https://doi.org/0000-0002-6743-6728

Панасенко Г.О.
Науково-освітній інститут економічної безпеки та митної справи
Державного податкового університету;
Київський інститут бізнесу та технологій

ADAPTIVE MANAGEMENT IN MODERN BANKS TO PREVENT CROSS-BORDER MONEY LAUNDERING

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ БАНКАХ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОМУ ВІДМИВАННЮ ГРОШЕЙ

Abstract. Introduction: *traditional banking control mechanisms are highly vulnerable to complex global money laundering networks, necessitating a transition toward adaptive risk management.* ***Purpose.*** *To develop a conceptual model of an adaptive transaction risk management ecosystem capable of preemptively detecting transnational illicit financial flows.* ***Methods.*** *Network graph analysis, predictive machine learning, systematisation, grouping.* ***Results.*** *The proposed architecture merges internal banking analytics with macro-level RegTech. By utilizing topological graph analysis and explainable artificial intelligence, it uncovers hidden transactional pathways, ensures transparent risk prioritization, and continuously retrains algorithms in real time.* ***Conclusion.*** *Transitioning to a dynamic, predictive compliance framework enables banks to proactively block the integration of illicit proceeds. Future research will focus on the empirical validation of the model using large-scale interbank datasets.*

Keywords: *adaptive management, commercial banks, transnational money laundering, financial monitoring, compliance risks, predictive analytics, machine learning, RegTech.*

Анотація. Вступ. *Сучасне управління комерційними банками стикається з безпрецедентними викликами, зумовленими глобальними транснаціональними мережами відмивання грошей, які використовують децентралізовані роздрібні рахунки та складні неформальні системи переказу коштів, щоб обійти традиційні механізми дотримання вимог. Традиційні детерміновані алгоритми контролю залишаються вкрай вразливими до горизонтальних мереж та «тіньових дзеркальних» переказів, що зумовлює необхідність глибокої методологічної трансформації в напрямку адаптивного управління ризиками транзакцій.* ***Мета.*** *Розробка концептуальної моделі екосистеми адаптивного управління транзакційними ризиками для комерційних банків, призначеної для превентивного виявлення та аналізу мінливих транснаціональних незаконних фінансових потоків та кримінальних типологій у всіх операційних юрисдикціях.* ***Методи.*** *Структурно-функціональний аналіз, концептуальне моделювання та синтез передових емпіричних регуляторних практик. Основним* ***результатом*** *є багаторівнева архітектура, яка поєднує внутрішню банківську прогнозну аналітику з платформами регуляторних технологій (RegTech) макрорівня. Запропонована модель базується на топологічному аналізі графів прихованих мережевих зв'язків, передбачає багатофакторну оцінку поведінкових аномалій та обробку природної мови для виявлення прихованих шляхів здійснення транзакцій.* ***Висновок.*** *Отримані результати підтверджують, що перехід від ізольованих статичних правил дотримання нормативних вимог до динамічної, прогностичної та адаптивної системи управління ризиками дає змогу банкам проактивно запобігати інтеграції незаконних доходів у легальну фінансову систему. Запропонована модель оптимізує операційні навантаження, одночасно зміцнюючи глобальну архітектуру фінансової безпеки. Майбутні наукові дослідження передбачають емпіричну валідацію розробленої моделі з використанням масштабних наборів даних про міжбанківські транзакції та її інтеграцію в автоматизовані системи стрес-тестування банків.*

Ключові слова: *адаптивний менеджмент, комерційні банки, транснациональне відмивання грошей, фінансовий моніторинг, комплаєнс-ризики, предиктивна аналітика, машинного навчання, регтех.*

Problem Statement and Its Relevance. Amid globalization and end-to-end digitalization, banking management increasingly faces threats from transnational money laundering networks (MLNs) seeking large volumes of freely convertible currency to meet demand from citizens evading domestic currency controls. The scale is vast: the UNODC estimates annual laundered funds at 2–5% of global GDP – up to USD 2 trillion [11].

Traditional deterministic compliance algorithms often fail against decentralized structures exploiting fragmented retail accounts and cross-border schemes. Banks must therefore shift toward adaptive risk management – a global, continuous monitoring ecosystem capable of detecting latent connections and responding to evolving criminal patterns across jurisdictions [5].

China's MLNs illustrate this dynamic. Strict currency controls introduced in 2016, following a capital-outflow

© Ganna Panasenko, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

surge, have only tightened: in 2024, China recorded a record USD 168 billion outflow of foreign direct investment [8]. Current restrictions include an annual USD 50,000 limit on RMB-to-foreign-currency conversion and a ban on transferring RMB abroad without approval from the State Administration of Foreign Exchange.

To meet demand for US dollars, shadow networks partner with transnational criminal organizations and cartels holding large volumes of cash needed for laundering through legitimate banks. FinCEN reports that US institutions flagged USD 312 billion in suspicious transactions tied to Chinese MLNs between 2020 and 2024 [2]. These networks also launder proceeds from unrelated crimes – fraud, human trafficking, marijuana operations, tax evasion – facilitating covert cash exchange; the US State Department estimates USD 154 billion in illicit funds flow through such channels in the PRC annually [10]. This concentration of opaque flows creates critical risk exposure for banks.

Accordingly, this study's relevance stems from the financial sector's urgent need for a scientifically grounded methodology to transform AML/CFT compliance systems.

Analysis of Recent Research and Publications. The effectiveness of FATF mechanisms is called into question in the work of M. Nazzari and P. Reuter [4], who find little evidence that current AML measures meaningfully raise the cost of laundering. Systemic non-compliance by large transnational banks is identified as a key driver of dysfunction – worsened by weak supervision and limited personal liability for executives – while the authors nonetheless affirm compliance's value as an intelligence tool for investigating predicate offenses. The main limitation of this study is the difficulty of quantifying latent laundered volumes.

A different angle is offered by G. V. Raymond's study of transnational "grey capital" in Thailand [7], which draws on the concept of institutional isomorphism to show how structural similarities between informal practices enable largely unimpeded cross-border capital movement, blurring the line between legitimate commerce and criminal networks – though without substantive evidence of direct state-level collusion.

The legitimization of the global AML/CFT regime, as supervisory functions are delegated to private actors such as compliance officers and associations (e.g., ACAMS), is the focus of E. Tsingou's research [9]. She proposes an "outsourcing model" in which compliance professionals generate their own "pragmatic authority" through best practices and networking, though the practical impossibility of quantitatively assessing regime effectiveness remains a key limitation.

Informal value transfer systems such as hawala are examined by J. G. Ercanbrack through British case law [1], showing that such systems are driven by interpersonal trust and Islamic legal norms as much as by profit; a framework is offered for distinguishing legitimate migrant transactions from criminal activity, although reliance on judicial precedent limits generalizability.

Social network analysis of Dutch police data underpins the study by J.-A. Kramer et al. on Money Laundering as a Service (MLaaS) [3], confirming organized structures tied to real estate and underground banking, with "broker" nodes acting as corporate-like intermediaries – though fragmented law-enforcement data prevented full reconstruction of network evolution.

Domestic scholarship links financial-monitoring effectiveness to its integration into overall bank risk management, as shown by M. P. Fedyshyn and O. G. Stuzhuk [14], who cite excessive formalization and weak automation as obstacles. Banking risk drivers and losses are systematized in a phased risk-management model proposed by Ye. Yu. Mordan et al. [13], who note the lack of a unified assessment methodology. Transactional data's role in detecting hidden threats – offshore links, risky-asset concentration – within crisis-scenario stress testing is demonstrated by T. D. Kosova et al. [12], who emphasize flexible informal rules for rapid compliance adaptation.

The emerging contradiction between the globalization of criminal challenges described by foreign researchers and the static nature of national bank internal control systems determines **the objective of this study** – the development of a conceptual model of an adaptive transactional monitoring ecosystem capable of preemptively identifying evolving patterns of cross-border capital laundering.

The methodological framework of the study relies on a comprehensive systemic approach, which enabled the systematization of the operational mechanisms of transnational money laundering networks and the identification of critical vulnerabilities in traditional banking compliance. During the research process, structural-functional analysis methods were applied to theoretically substantiate the architecture of the adaptive transactional monitoring ecosystem, alongside conceptual modeling methods in the development of the multi-layered predictive analytics framework. The theoretical and methodological rationale for integrating machine learning technologies, graph analysis, and explainable artificial intelligence is based on methods of scientific synthesis and logical design.

Results. For the conceptual design of an adaptive bank risk management system, it is necessary first of all to deconstruct the operational mechanisms of shadow money laundering networks and identify the vulnerabilities of the traditional banking infrastructure that they exploit. The key operational features of transnational MLNs, with a specific emphasis on the role of banks in facilitating their existence and the corresponding triggers for internal control (AML/CFT), are presented in Table 1.

The most representative example of the exploitation of the described vulnerabilities is the Chinese Underground Banking System (CUBS), also known as "Fei-Chien" or "Flying Money".

CUBS consists of various individuals and companies from different industries that collaborate through "mirror transfers" to move funds across borders within the framework of informal value transfer systems. Such decentralization makes these flows practically invisible to classic banking monitoring. In turn, CUBS critically depends on global MLNs to obtain large volumes of foreign currency, creating a stable symbiosis of the legal demand for capital and criminal supply.

Figure 1 clearly illustrates this symbiosis and the mechanism of cashless value exchange.

The architecture of this scheme is based on so-called "mirror transactions," in which no physical cross-border movement of funds occurs:

Table 1

Points of contact between MLNs and the traditional banking system

Operational Feature of MLNs	Mechanism of Exploiting Banking Infrastructure	Banking Compliance Vulnerabilities (KYC/AML)	Risk Indicators for Internal Banking Control
Decentralized network structure	Fragmentation of financial flows through a multitude of unconnected retail accounts (P2P transfers) instead of using classic corporate structures.	Traditional banking algorithms are configured to search for hierarchical connections and beneficial owners, causing horizontal networks based on interpersonal trust to remain "invisible".	High frequency of transactions between individuals lacking obvious familial or business ties; utilization of retail accounts for transit.
Cross-border coordination (with other MLNs/illicit networks)	Use of bank correspondent accounts to execute shadow "mirror transfers," bypassing direct cross-border control.	Limited visibility of transactions for an individual bank: the bank sees only the local part of the operation and cannot track the counter-flow in another jurisdiction.	Regular incoming payments from international shadow banking systems or shell companies; discrepancy between the geography of payments and the client's economic profile.
Dual-income model (servicing cartels and investors)	Commingling of "dirty" criminal money (from cartels) with the capital of private investors attempting to bypass currency controls through the host country's banking system.	Difficulty in distinguishing between legitimate capital outflow (e.g., for purchasing real estate) and the integration of drug proceeds, as both operations are disguised as lawful investment activity.	Large transfers to escrow accounts, purchase of elite real estate or luxury goods by individuals without a verified legal Source of Wealth in the bank's country of operation.
Recruitment of "money mules" (including students)	Mass utilization of basic retail and student accounts for the initial placement of cash funds (structuring/smurfing).	Student accounts are traditionally categorized by banks as low-risk during onboarding (account opening), allowing criminals to easily pass the initial filter.	Regular cash deposits in small amounts (below the mandatory reporting threshold); turnover atypical for a student; rapid transit of funds to third-party accounts after deposit.
Exploitation of national passports and forged IDs	Penetration into the legal economy through the mass opening of accounts for non-resident citizens using synthetic identities and falsified documents.	Insufficient effectiveness of biometric verification systems and poor knowledge among front-office bank staff regarding the specifics of foreign identity documents.	Use of serial addresses (mail drops) for registering non-resident accounts; detection of inconsistencies in document metadata during digital onboarding; sudden activity on the accounts of individuals who have left the country.

Source: compiled by the author

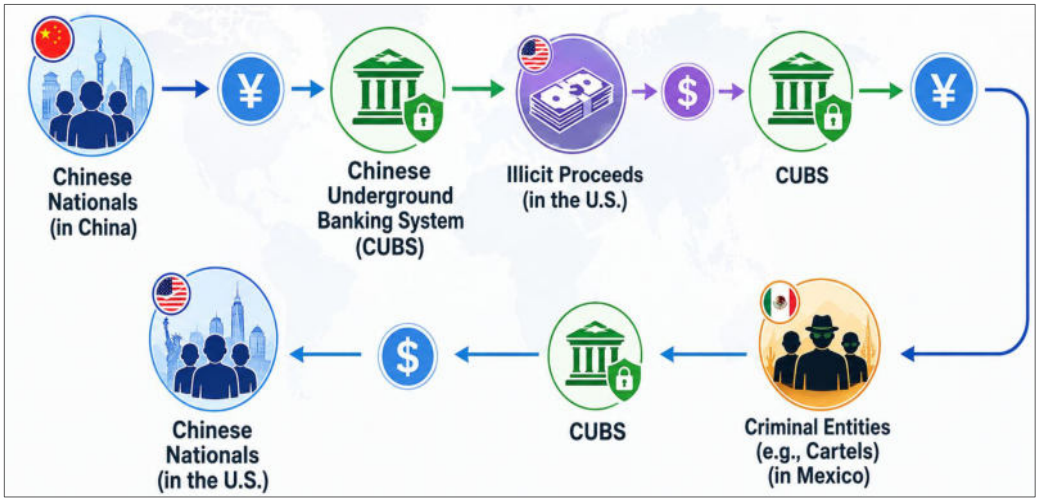


Fig. 1. Scheme of Transnational Laundering of Criminal Proceeds through Informal Banking and Mirror Transactions

Source: compiled by the author

Step 1: PRC citizens residing in China who wish to circumvent currency restrictions transfer yuan to brokers of the Chinese Underground Banking System (CUBS).

Step 2: concurrently, transnational criminal structures, such as cartels in Mexico, generate enormous volumes of illicit proceeds in US dollars from their operations in North America.

Step 3: the CUBS network acts as a connecting link. Brokers receive dollars from cartels in the US and, in exchange, pay the cartels (or their shell companies) the equivalent in yuan within China. Criminals can use these funds to purchase goods or precursors in Asian markets for further shadow operations.

Step 4: the CUBS network transfers the «dirty» dollars obtained from criminals to Chinese citizens (or their trusted proxies) already within US territory. The citizens receive the currency they need, while their yuan remains in China.

The critical vulnerability for the legal banking sector here lies in the fact that both sides of the transaction (the transfer of yuan within China and the placement of dollars

within the US) appear to local banks as independent, domestic operations. Traditional financial monitoring systems fail to see the connection between these flows, which requires risk management to transition toward global, adaptive data analysis models to identify such shadow networks.

To effectively configure adaptive bank monitoring algorithms for the prevention of transnational money laundering, national and international Financial Intelligence Units (FIUs) highlight universal "red flags" that help identify «money mules» and transit structures associated with transnational money laundering networks (MLNs). The integration of these markers into banks' AML/CFT systems requires special attention to the following behavioral anomalies:

– non-resident clients from high-risk jurisdictions who indicate a socially vulnerable status (e.g., "student," "retiree," or "housewife") yet execute transactions with disproportionately large sums;

– critical inconsistencies in identity documents (e.g., discrepancies in the date of issue or date of birth; photographs taken several years apart; signs of utilizing synthetic identities during digital onboarding);

– corporate clients trading in high-end goods and receiving regular cross-border transfers, but simultaneously failing to purchase commensurate inventory (a key marker of Trade-Based Money Laundering – TBML);

– the atypical use of bank checks and escrow accounts for the direct payment of elite real estate or luxury goods without a transparent source of capital origin;

– abnormally frequent transfers between individuals (P2P transactions) or credit card payments that do not align with the expected client profile and lack documented economic justification;

– regular cash deposits by clients in volumes that contradict their declared income or place of employment (which indicates classic initial placement schemes – structuring or smurfing).

In the paradigm of adaptive risk management, relying on isolated static rules to capture these triggers is no longer sufficient. A modern bank must employ predictive analytical models capable of identifying non-obvious combinations of these indicators in real time and continuously learning from new typologies of transnational money laundering.

According to the author, in light of the aforementioned, the concept of a "Comprehensive Coverage Strategy" acquires particular relevance, serving as a fundamental mechanism for the detection and preemptive mitigation of the activities of specific criminal structures, such as MLNs. To implement this concept in practice, a bank requires a global, inclusive continuous monitoring ecosystem that ensures absolute control over every transaction of any client across all geographical jurisdictions of its presence. Such an approach establishes a reliable, resilient, and adaptive protective infrastructure capable of rapidly responding to evolving risk patterns.

Figure 2 presents a visualization of the adaptive management framework of banking institutions for the prevention of transnational money laundering.

The practical implementation of the multi-level monitoring framework presented in Figure 2 begins with an analysis of the transnational threat architecture, where solid red vectors illustrate the critical vulnerabilities of traditional banking compliance. These directed links clearly demonstrate how decentralized criminal networks, exploiting shadow «mirror» transfers and the horizontal fragmentation of financial flows through retail accounts, seamlessly circumvent basic deterministic customer control rules and static transaction threshold limits. In response to these challenges, an intrabank predictive analytics core (highlighted in green on the diagram) is formed, serving as the primary innovative element of the protective infrastructure. Unlike isolated verifications of correspondent accounts, this algorithmic core integrates topological graph analysis to identify latent network connections and multifactor scoring of behavioral anomalies, which allows the credit institution to detect complex routing schemes and the atypical intensity of P2P transactions.

The external catalyst for this core is the macro-level state RegTech platform (represented by the blue block), which plays the role of data enrichment: it supplies the banking algorithms with aggregated macroeconomic triggers, sanction profiles, and textual risk markers, without replacing the autonomous intrabank scoring [6].

The results generated by the predictive core are transmitted to the intelligent control and response module (visualized in yellow), where the application of explainable artificial intelligence (Explainable AI) becomes a critical step in the evolution of financial monitoring. This tool mitigates the limitations of classical neural networks, providing a transparent interpretation of weight coefficients for the well-founded multidimensional clustering and stratification of compliance risks in descending order of their probability. At this stage, the process of selecting incidents for in-depth investigation by specialized analysts is based exclusively on intelligent sampling methods.

The key mechanism ensuring the fundamental adaptability of the entire presented ecosystem consists of the feedback loops, visualized by dashed lines. The red dashed vector reflects the closed-loop process of continuous retraining of machine learning models based on the empirical results of expert investigations, which allows the system to adapt in real time to evolving criminal typologies. In turn, the blue dashed line demonstrates the export of verified data regarding new shadow networks to the regulator level. The final convergence of all processes, symbolized by the thickened solid blue vectors, is aimed at achieving the main objective of the research — the formation of a robust adaptive management system that guarantees a commercial bank the preemptive mitigation of cross-border capital laundering risks while simultaneously optimizing the operational workload.

Conclusions. Based on the conducted research, it has been established that traditional deterministic bank control algorithms have lost their relevance in the face of decentralized transnational money laundering networks that exploit informal channels of mirror transfers and methods of horizontal capital fragmentation.

The primary scientific result of the work is the developed conceptual model of an adaptive transactional risk management system for banks, the architecture of which is based on the synergy of an autonomous intrabank predictive core and a macro-level regulatory technology (RegTech) platform. It is expected that the integration of topological graph analysis, natural language processing, and the multidimensional clustering of anomalies will

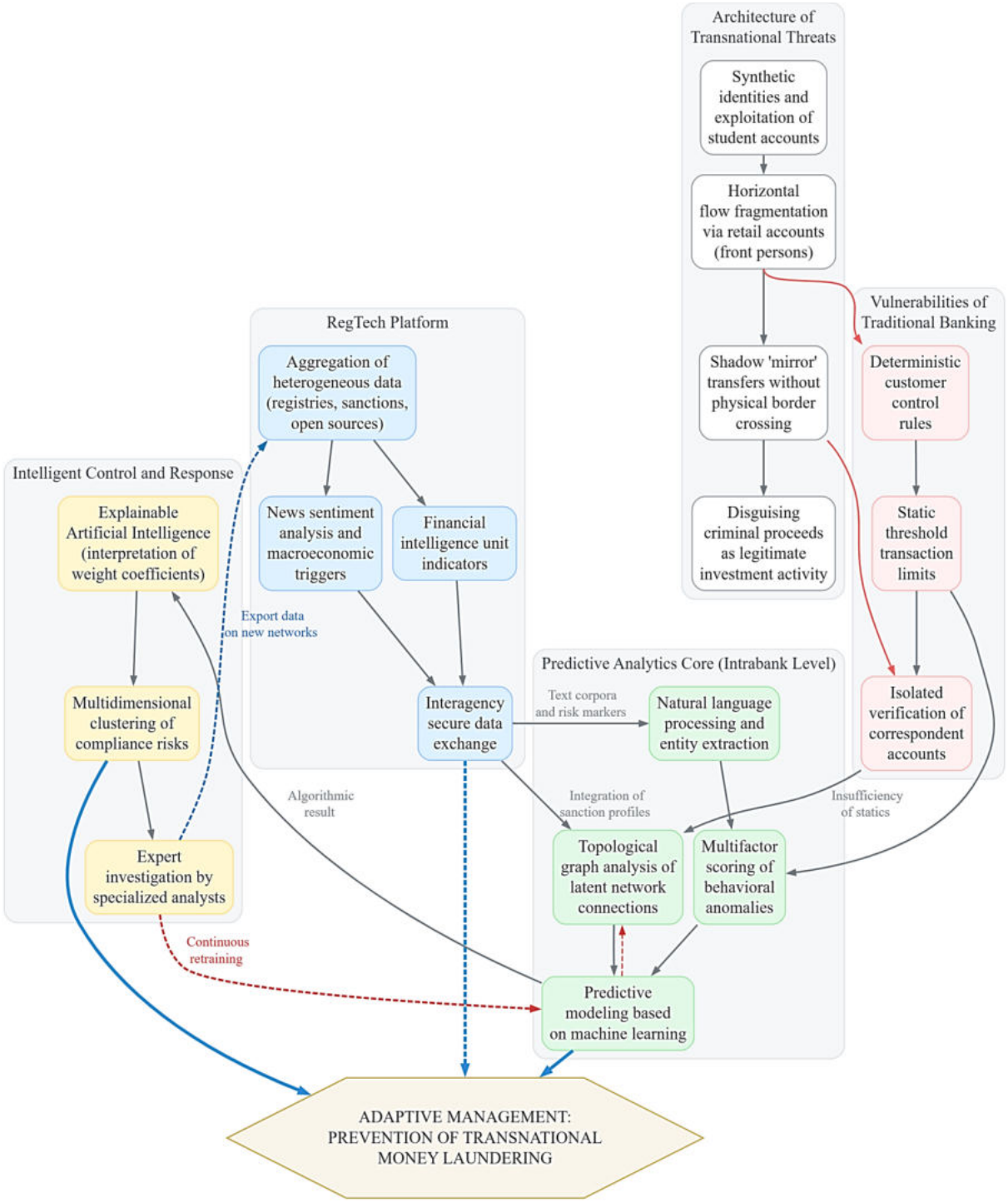


Fig. 2. Conceptual architecture of adaptive transactional risk management in a bank for the prevention of transnational money laundering

Source: compiled by the author

allow banking institutions to preemptively identify complex routing schemes of shadow financial flows even at the stage of their initiation. Furthermore, it appears that a critical factor for the successful implementation of self-learning algorithms within a strictly regulated compliance environment is the mandatory application of explainable artificial intelligence, which guarantees the transparency and auditability of algorithmic decisions.

Thus, the proposed conceptual framework with a continuous feedback loop provides banks with the ability to proactively mitigate the risks of integrating criminal proceeds into the legal economy, radically optimizing the operational workload for specialized analysts and establishing a resilient foundation for the global financial security architecture. The prospects for further scientific research in this direction are associated with the empirical verification of the developed model using large datasets of interbank transactional data, as well as with the in-depth integration of predictive analytics algorithms into the automated stress-testing frameworks of banks.

References:

1. Ercanbrack J. G. (2024) Hawala in criminal court: The role of law and commercial culture in informal financial exchange. *Crime, Law and Social Change*, vol. 82(3), pp. 659–683. DOI: https://doi.org/10.1007/s10611-024-10162-w
2. Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN) (2025) *Chinese Money Laundering Networks: 2020–2024 Threat Pattern & Trend Information. Financial Trend Analysis.*
3. Kramer J.-A., Blokland A. A. J., Kleemans E. R., Soudijn M. R. J. (2024) Money laundering as a service: Investigating business-like behavior in money laundering networks in the Netherlands. *Trends in Organized Crime*, vol. 27 (3), pp. 314–341. DOI: https://doi.org/10.1007/s12117-022-09475-w
4. Nazzari M., Reuter P. (2025) How well does the money laundering control system work? *Crime and Justice*, vol. 54 (1), pp. 67–152. DOI: https://doi.org/10.1086/735665
5. Panasenko G., Hurochkina V. (2026) Intelligent Compliance as a Fundamental Tool for Ukraine's Economic Security. In: Semenov A., Yepifanova I., Kajanová J. (eds.) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 272. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_1
6. Panasenko G., Hurochkina V., Shtovba S. (2026) Two-Level Model Information System for RegTech-Monitoring the Reporting Entities in Risk-Based Supervision. *Proceedings of the RS-2026: Resilient Systems: Secure Digital Technologies and Critical Infrastructure. CEUR Workshop Proceedings*, vol. 4225. CEUR-WS.org. Available at: https://ceur-ws.org/Vol-4225/
7. Raymond G. V. (2025) Explaining 'Grey Capital': The sociology of transnational Chinese companies and crime in Thailand. *Journal of Contemporary China*, vol. 34 (152), pp. 350–365. DOI: https://doi.org/10.1080/10670564.2024.2302485
8. State Administration of Foreign Exchange of the People's Republic of China (SAFE) (2025) *SAFE Releases China's Balance of Payments for the Fourth Quarter and for the Year 2024*.
9. Tsingou E. (2024) Outsourcing authority in global policy: Legitimating the anti-money laundering regime through professionalization. *Policy and Society*, vol. 43 (1), pp. 70–82. DOI: https://doi.org/10.1093/polsoc/puad031
10. U.S. Department of State (2022) *International Narcotics Control Strategy Report (INCSR), Volume II: Money Laundering. China, People's Republic of China.*
11. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) (2011) *Estimating Illicit Financial Flows Resulting from Drug Trafficking and Other Transnational Organized Crimes*. Vienna: UNODC.
12. Kosova T. D., Mekh H. V., Orlov M. S. (2025) Rol finansovoho monitorynhu u ryzyk-menedzhmenti ta stres-testuvanni bankivskykh ustanov [The role of financial monitoring in risk management and stress-testing of banking institutions]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, no. 4 (55), pp. 181–187. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-25 (in Ukrainian)
13. Mordan Ye. Yu., Bondarenko Ye. K., Kalchenko Ya. I., Davydenko Yu. S. (2021) Bankivski ryzyky lehalizatsii dokhodiv, otrymanykh zlochynnym shliakhom: sutnist, vydy ta systema upravlinnia [Banking risks of money laundering: essence, types and management system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 1, pp. 115–123. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.115 (in Ukrainian)
14. Fedyshyn M. P., Stuzhuk O. H. (2024) Systema finansovoho monitorynhu v bankakh Ukrainy: strukturna model ta mekhanizmy realizatsii ryzyk-oriientovanoho pidkhodu [Financial monitoring system in Ukrainian banks: structural model and mechanisms for implementing a risk-based approach]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia Ekonomika – Scientific Bulletin of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics*, vol. 3–4, pp. 98–105. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-15 (in Ukrainian)

Бібліографічний список:

1. Ercanbrack J. G. Hawala in criminal court: The role of law and commercial culture in informal financial exchange. *Crime, Law and Social Change*. 2024. Vol. 82. № 3. P. 659–683. DOI: https://doi.org/10.1007/s10611-024-10162-w
2. Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN). *Chinese Money Laundering Networks: 2020–2024 Threat Pattern & Trend Information. Financial Trend Analysis.* 2025.
3. Kramer J.-A., Blokland A. A. J., Kleemans E. R., Soudijn M. R. J. Money laundering as a service: Investigating business-like behavior in money laundering networks in the Netherlands. *Trends in Organized Crime*. 2024. Vol. 27. № 3. P. 314–341. DOI: https://doi.org/10.1007/s12117-022-09475-w
4. Nazzari M., Reuter P. How well does the money laundering control system work? *Crime and Justice*. 2025. Vol. 54. № 1. P. 67–152. DOI: https://doi.org/10.1086/735665
5. Panasenko G., Hurochkina V. Intelligent Compliance as a Fundamental Tool for Ukraine's Economic Security. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. Vol. 272 / A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová (eds). Springer, Cham, 2026. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_1
6. Panasenko G., Hurochkina V., Shtovba S. Two-Level Model Information System for RegTech-Monitoring the Reporting Entities in Risk-Based Supervision. *RS-2026: Resilient Systems: Secure Digital Technologies and Critical Infrastructure: CEUR Workshop Proceedings.* Vol. 4225. CEUR-WS.org, 2026. URL: https://ceur-ws.org/Vol-4225/
7. Raymond G. V. Explaining 'Grey Capital': The sociology of transnational Chinese companies and crime in Thailand. *Journal of Contemporary China.* 2025. Vol. 34. № 152. P. 350–365. DOI: https://doi.org/10.1080/10670564.2024.2302485
8. State Administration of Foreign Exchange of the People's Republic of China (SAFE). *SAFE Releases China's Balance of Payments for the Fourth Quarter and for the Year 2024*. 2025.
9. Tsingou E. Outsourcing authority in global policy: Legitimating the anti-money laundering regime through professionalization. *Policy and Society*. 2024. Vol. 43. № 1. P. 70–82. DOI: https://doi.org/10.1093/polsoc/puad031
10. U.S. Department of State. *International Narcotics Control Strategy Report (INCSR), Volume II: Money Laundering. China*, People's Republic of China. 2022.
11. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). *Estimating Illicit Financial Flows Resulting from Drug Trafficking and Other Transnational Organized Crimes*. Vienna : UNODC, 2011.
12. Косова Т. Д., Мех Г. В., Орлов М. С. Роль фінансового моніторингу у ризик-менеджменті та стрес-тестуванні банківських установ. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 4 (55). С. 181–187. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-25

13. Мордань Є. Ю., Бондаренко Є. К., Кальченко Я. І., Давиденко Ю. С. Банківські ризики легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом: сутність, види та система управління. *Економіка та держава.* 2021. № 1. С. 115–123. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.115

14. Федишин М. П., Стужук О. Г. Система фінансового моніторингу в банках України: структурна модель та механізми реалізації ризик-орієнтованого підходу. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка.* 2024. Вип. 3–4. С. 98–105. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-15

Дата надходження статті: 12.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 35.07:005.591.4(437+438+439)
JEL H11, H83, D73
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-24

Плаксенко М.Л.
кандидат політичних наук
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-7827-4006
Mariia Plaksenko
Candidate of Political Sciences

ДОСВІД ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ (1990–2025 РОКИ)

EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION IN THE VISEGRAD GROUP COUNTRIES (1990–2025)

Анотація. *У статті авторкою здійснено систематичний аналіз досвіду трансформації державного управління країн Вишеградської групи (Польща, Чехія, Угорщина та Словаччина) протягом 1990 - 2025 років в контексті актуальних завдань реформи державного управління в Україні. На основі звітів Програми SIGMA, звітів Європейської Комісії про розширення, оцінок ОЕСР та наукових досліджень авторів вишеградської четвірки та міжнародних дослідників реконструйовано п'ятиетапну періодизацію реформ, проаналізовано національні особливості кожної з країн, виокремлено спільні структурні риси та специфічні виклики, зокрема загрозу політизації державної служби, яка проявилась в Угорщині після 2010 р. та у Польщі протягом 2015 - 2023 рр. Сформульовано практичні висновки для реформи в Україні в межах Стратегії реформування державного управління до 2030 року щодо посилення гарантій меритократії та зміцнення центру Уряду.*

Ключові слова: *трансформація державного управління; Вишеградська група; Польща; Чехія; Угорщина; Словаччина; інституційна спроможність; політизація державної служби; європейська інтеграція; SIGMA.*

Abstract. Introduction. *The current stage of public administration reform in Ukraine, driven by European integration and the implementation of the Public Administration Reform, requires a substantiated conceptual reference point drawn from countries that have undergone a similar transformation from the post-communist legacy to the contemporary European model. The Visegrad Group countries (Poland, the Czech Republic, Hungary, and Slovakia) offer a particularly relevant reference point due to their similar starting positions in 1990, shared EU accession trajectory, and emerging risks of politicisation after accession.* ***Purpose.*** *To systematically analyse the transformation of public administration in the Visegrad Group during 1990–2025, identify structural features and country-specific challenges, and formulate conclusions for Ukrainian reform.* ***Methods.*** *Comparative-historical, systemic, and structural-functional methods and content analysis of SIGMA Programme reports, the European Commission Enlargement Package, OECD Public Governance Reviews, and academic research of 2015–2025 have been applied.* ***Results.*** *Five successive stages of Visegrad transformation have been reconstructed: initial post-communist institutionalisation (1990–1995); pre-accession preparation (1996-2004); consolidation after EU accession (2004–2010); politicisation and democratic backsliding (2010–2020); and ambivalent recent developments (2020–2025). Five common structural features have been identified: adoption of civil service laws in the pre-accession period; EU-driven anti-corruption frameworks; decentralisation reforms; progressive digitalisation; and professional training systems in specialised schools of public administration.* ***Conclusion.*** *The Visegrad experience offers Ukraine both positive lessons and critical warnings about civil service politicisation risks after EU accession. Practical implications include legal safeguards of civil service independence, institutionalisation of a senior civil service, and strengthening of the Centre of Government as an analytical hub of reform.*

Keywords: *public administration transformation; Visegrad Group; Poland; Czech Republic; Hungary; Slovakia; institutional capacity; politicisation of civil service; European integration; SIGMA.*

Постановка проблеми. Реформа державного управління в Україні сьогодні обумовлена процесом європейської інтеграції, вимогами Кластеру 1 переговорів про вступ до ЄС та завданнями повоєнного відновлення. Такі обставини потребують обґрунтованого концептуального орієнтиру для досягнення запланованих цілей. Реалізація Стратегії реформування державного управління до 2030 року, впровадження Концепції національної системи стратегічного планування та виконання зобов'язань України в межах інструменту План України (англ. – Ukraine Facility) формують нову інституційну рамку реформи. Її успішна імплементація значною мірою залежить від того, наскільки українська державна служба зможе засвоїти досвід країн, які пройшли аналогічний шлях трансформації від посткомуністичної спадщини до сучасної європейської моделі державного управління.

Країни Вишеградської групи (Польща, Чехія, Угорщина та Словаччина), про які йдеться мова в даній статті, становлять у цьому контексті особливо релевантний кейс для України [3, с. 2016–2018; 17]. На відміну від країн Балтії, які пройшли транзит з пострадянської спадщини, Вишеградські країни трансформувалися з посткомуністичної спадщини країн Ради економічної взаємодопомоги, зберігаючи певну інституційну неперервність з довоєнною бюрократичною традицією центральноєвропейського типу. Вони вступили до ЄС у травні 2004 р. одночасно з країнами Балтії, проте їхня подальша траєкторія виявилась істотно більш проблемною через хвилі політизації дер-

© Плаксенко М.Л., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

жавної служби, зокрема в Угорщині після 2010 р. та в Польщі протягом 2015 - 2023 рр. [10; 15]. Саме тому дослідження досвіду Вишеградського четвірки має для України подвійну цінність. По-перше, як джерело позитивних інституційних рішень і, по-друге, як критичне попередження щодо ризиків реформ після завершення євроінтеграційного циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформ державного управління в країнах Вишеградської групи досліджується у світовій науковій літературі протягом останніх трьох десятиліть, зокрема активно протягом 2015 - 2025 рр. Класичне порівняльне дослідження державної служби у Центральній та Східній Європі здійснив Т. Верхеєн, сформулювавши поняття «змішаної моделі» посткомуністичних адміністрацій та ідентифікувавши спільні риси реформаторської траєкторії [17]. К. Політт і Г. Бовкарт узагальнили дані щодо Вишеградських країн у ширшому європейському контексті, зафіксувавши їх просування у бік неовеберівської моделі [13].

Праці Ґ. Бовкарта, В. Накрошіса, Ю. Немеца у спільному доробку «Реформи державного управління в центральній та східній Європі» здійснили масштабне порівняльне дослідження реформ у регіоні, надавши ґрунтовну базу емпіричних даних [6]. Праці Я.-Х. Меєра-Салінга сфокусувалися на стійкості реформ ЄС у сфері державної служби у Центральній та Східній Європі після приєднання, зафіксувавши тривожні тенденції до знецінення досягнень передвступного періоду [10]. Дослідження В. Дрехслера висвітлюють специфіку врядування у центральноєвропейських і східноєвропейських трансформаційних режимах [7].

Угорський досвід реформ детально проаналізовано у працях Д. Хайнала, який документує еволюцію угорської державної служби від імпорту нового публічного менеджменту в 1990-х до згортання меритократичних досягнень після 2010 р. [9]. Словацький досвід у сфері оцінки регуляторного впливу та формування якісної нормотворчості системно опрацьовано К. Стороньовою [15]. Польський досвід реформ публічного управління розкрито у широкій академічній традиції з активною участю місцевої школи політичних наук. Оцінки міжнародних організацій, зокрема щорічні звіти Європейської Комісії про розширення, Огляди публічного врядування ОЕСР, Принципи державного управління SIGMA формують сучасну оцінну рамку для аналізу реформ [8; 12; 14].

У вітчизняній науковій традиції питання адаптації досвіду Вишеградської групи для України розробляється у працях С. Серьогіна, І. Хожило, Є. Бородіна щодо реформи державної служби, В. Купрія щодо інституційної спроможності органів публічної влади, І. Лопушинського щодо реформи публічної служби в умовах європейської інтеграції [4; 1; 2]. Водночас систематичний історичний аналіз еволюції реформ державного управління Вишеградської четвірки протягом усього тридцятип'ятирічного періоду з прив'язкою до актуальних завдань реформи державного управління в Україні залишається недостатньо опрацьованим, що і визначає предметне поле цієї статті.

Метою статті є систематичний аналіз досвіду трансформації державного управління країн Вишеградської групи протягом 1990–2025 років, виявлення етапної логіки цих реформ, спільних структурних рис і національних особливостей, а також формулювання прикладних висновків для реформи державного управління в Україні.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на поєднанні методів, адекватних теоретико-емпіричному завданню компаративно-історичного аналізу реформ у чотирьох країнах. Історико-хронологічний метод застосовано для реконструкції п'ятиетапної періодизації реформ. Компаративний метод забезпечив порівняння реформаторських траєкторій Польщі, Чехії, Угорщини та Словаччини за єдиними критеріями: правова база державної служби, інституційна архітектура центру Уряду, стан меритократичного відбору, рівень політизації, ефективність системи професійного навчання. Системний і структурно-функціональний методи забезпечили розгляд реформ у ширшому контексті європейської інтеграції та посткомуністичної трансформації. Контент-аналіз застосовано до звітів SIGMA, ЄК і ОЕСР, а також до академічних праць міжнародних дослідників. Критично-аналітичний метод використано для оцінки можливості застосування досвіду країн Вишеградської групи для реформи в Україні. Дизайн дослідження є якісним компаративно-історичним; статистичні методи не застосовувалися, оскільки предметом аналізу є інституційні траєкторії, які досліджуються методами якісного порівняння, а не кількісного моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюцію реформ державного управління у Вишеградській групі доцільно реконструювати як п'ятиетапну траєкторію, що охоплює період з падіння комуністичних режимів 1989 р. до сучасності. Кожен етап характеризується специфічним поєднанням внутрішніх викликів, зовнішніх стимулів і провідних інституційних завдань. Запропонована авторкою періодизація базується на трьох критеріях розмежування етапів:

1) характер провідного зовнішнього чинника (демократизаційний, євроінтеграційний, кризовий);

2) стан правової бази державної служби (формування, консолідація, згортання, відновлення);

3) динаміка відносин між політичним керівництвом та адміністративною системою (деполітизація, стабілізація, реполітизація).

Етап початкової посткомуністичної трансформації (1990–1995 рр.). Після падіння комуністичних режимів у 1989 р. і формування Вишеградської групи у лютому 1991 р. усі чотири країни постали перед потрійним завданням: політична демократизація, економічна трансформація і розбудова сучасної державної служби. Спадщина, яку успадкували країни соцблоку, включала розвинений, хоча й політизований, апарат центральної адміністрації, значну частку населення з вищою освітою та відносно високий рівень індустріалізації. Пріоритетами перших років були прийняття нових конституцій, департизація адміністративного апарату та початкові кроки з розробки законів про державну службу [17]. Угорщина ухвалила Закон про правовий статус державних службовців першою, у 1992 р., а Польща розпочала першу спробу реформи Законом 1996 р. Власне утворення Вишеградської групи 15 лютого 1991 р. формалізувало регіональну координацію реформ.

Етап передвступної підготовки до ЄС (1996–2004 рр.). Копенгагенські критерії 1993 р. і початок переговорів про вступ у 1998 р. створили потуж-

ний зовнішній стимул для системного реформування державного управління всіх чотирьох країн. Провідну методологічну роль зіграла Програма SIGMA, що стала спільною ініціативою ЄС і ОЕСР, заснована у 1992 р. [14]. Оцінка країн Вишеградської групи за критеріями адміністративної спроможності включала прогрес у створенні меритократичної, політично нейтральної державної служби. У цей період було ухвалено та\ або переглянуто фундаментальні закони про державну службу, створені центральні органи управління державною службою, запроваджені системи професійного навчання, масштабно розгорнуті твінінгові проєкти з європейськими партнерами [3, с. 2019–2021; 6]. Зрештою приєднання всіх чотирьох країн до ЄС 1 травня 2004 р. підвело підсумок цього етапу.

Етап консолідації після вступу до ЄС (2004–2010 рр.). Отримання членства зняло зовнішній тиск, але водночас поставило нові завдання, насамперед участь у європейських процесах ухвалення рішень, координація національних позицій в ЄС, освоєння структурних фондів. Країни Вишеградської групи пройшли нерівномірну консолідацію. Чехія і Словаччина продовжили технократичну модернізацію публічної адміністрації, зокрема у сфері оцінки регуляторного впливу [15]. Політична криза в Угорщині 2006 року призвела до нестабільної політики в даній сфері та, зрештою, до поступової делегітимації урядової коаліції, що завершилася безпрецедентною перемогою партії «Фідес» Орбана у 2010 р. Польща, за уряду Громадянської платформи, підтримувала рівень меритократичності, посилила систему підвищення кваліфікації держаних службовців, запровадила стандартизовану систему оцінювання державних службовців та посилила розмежування політичних і адміністративних посад. Проте спільним викликом для всієї «четвірки» стала глобальна фінансова криза 2008 - 2010 рр., що поставила під сумнів здатність нових членів ЄС виконувати фіскальні зобов'язання і зумовила скорочення адміністративних видатків. Дослідження Я.-Х. Меєра-Салінга цього періоду зафіксували виникнення тривожної тенденції, яка полягала у «деполітизації de jure vs реполітизації de facto», коли законодавчі гарантії меритократії формально зберігалися, але практика кадрових призначень поверталася до призначення не за результатом професійного відбору, а за політичною лояльністю [10].

Проведений авторкою аналіз цього періоду дозволяє виокремити важливий методологічний висновок: успішне завершення євроінтеграційного циклу створює особливу «зону інституційної уразливості», оскільки зникає зовнішній тиск, який структурував реформаторську повістку упродовж попередніх десяти років, а внутрішні гарантії стійкості реформ не встигають сформуватися. Ця «зона уразливості» триває орієнтовно від трьох до п'яти років і саме у цей період відбувається накопичення політичних передумов до системного згортання меритократії, яке проявляється уже у наступному етапі. Такий висновок має пряме значення для українського контексту: розроблення інституційних механізмів захисту меритократичних принципів має бути пріоритетом ще на етапі передвступних переговорів, а не після їх завершення.

Етап політизації та демократичного відступу (2010–2020 рр.). Цей етап становить найкритичнішу частину Вишеградського досвіду і містить фундаментальні висновки для України. Прихід до влади коаліції «Фідес» в Угорщині у 2010 р. запустив системне згортання досягнень попереднього періоду: ухвалення нової конституції 2011 р. з обмеженням незалежності судової влади, серія законодавчих змін у сфері державної служби, що суттєво знизили гарантії стабільності кар'єри і меритократичного відбору з подальшим ослабленням незалежності апарату [5]. Д. Хайнал системно документує цю траєкторію як «Запозичення чи адаптація» (англ. – «Adopting or Adapting?»), тобто як процес, у якому формальна імпортована модель нового публічного менеджменту адаптувалася до національного політичного контексту у бік більшої централізації влади [9].

У Польщі схожі процеси розгорнулися після приходу до влади правоконсервативної партії «Право і справедливість» у 2015 р.: конституційна криза 2015–2016 рр., внесення змін до чинного Закону про державну службу 2008 р., зокрема, скасування конкурсного відбору для керівних посад у 2016 р., політичні призначення на посади голови Служби цивільної та регіональних адміністрацій [16]. Європейська Комісія у своїх звітах фіксувала стабільне погіршення показників за критеріями верховенства права та адміністративної спроможності [8]. Одночасно Чехія і Словаччина зберегли відносно вищий рівень меритократичності: чеський Закон про державну службу став ключовим досягненням консолідації, а словацький – переглянув систему з посиленням процесних гарантій [18; 19]. У обох цих країнах, водночас, спостерігалися періодичні спалахи політизації, пов'язані з коаліційними змінами.

На основі проведеного авторкою порівняльного аналізу можна виокремити три конкретні механізми, що зробили можливою системну політизацію державної служби у зазначений період. Перший механізм щодо концентрації формальних повноважень у виконавчій владі за одночасного послаблення ефективних стримувань з боку конституційних судів і незалежних наглядових органів. Другий полягає у використання звичайного законодавчого процесу для послідовного скасування процедурних гарантій меритократичного відбору під обґрунтуванням «оптимізації» або «підвищення гнучкості кадрового управління». І, зрештою, третій стосується заміни культури адміністративної професійності культурою політичної лояльності через довготривалі кадрові ротації та створення паралельних кадрових потоків. Ці три механізми діють синергічно, тобто жоден з них окремо не дає такого системного ефекту, як їх поєднання. Розуміння цього синергічного характеру принципово важливе для української реформи: захисні контрзаходи мають одночасно охоплювати всі три виміри, оскільки точкова протидія одному з механізмів не запобігає системному згортанню меритократії за іншими двома напрямами.

Етап амбівалентних сучасних тенденцій (2020–2025 рр.). Пандемія COVID–19 стала стрес-тестом для державних адміністрацій усіх чотирьох країн і виявила як сильні сторони, так і слабкі місця. Повномасштабна агресія Росії проти України у лютому 2022 р. переорієнтувала країни Вишеградської групи на нову геополітичну роль, а саме активної підтримки України через військову і гуманітарну допомогу. Однак у сфері реформ державного управління спостерігаються

різні тенденції в кожній з країн. Польща після зміни уряду у грудні 2023 р. розпочала процес відновлення меритократичних принципів у державній службі, що є важливим позитивним сигналом. Угорщина продовжує траєкторію 2010-х з посиленням централізації. Чехія і Словаччина зазнають циклічних коливань в межах демократичної системи, при цьому Словаччина у 2023–2024 рр. проходила через фазу політичних напружень.

Порівняльний аналіз траєкторій чотирьох країн у 2020–2025 рр. дозволяє авторці ідентифікувати важливу асиметрію: країни, у яких відбулося демократичне повернення після хвилі політизації, зокрема, Польща після грудня 2023 р., не можуть швидко відновити всі досягнуті раніше стандарти меритократії. Процес деполітизації виявляється істотно повільнішим, ніж процес політизації, оскільки потребує не лише зміни законодавства, а й відновлення довіри до інституцій, поновлення кар'єрної безперервності професійних кадрів та реконструкції інституційної пам'яті. За оцінкою авторки, повне відновлення довоєнного рівня меритократії у Польщі може зайняти від п'яти до восьми років, тобто суттєво більше часу, ніж було витрачено на його згортання (2015–2023 рр.). Ця асиметрія формує додатковий аргумент на користь ключової тези статті: у сфері захисту меритократії принципово ефективнішими є попереджувальні, а не коригувальні заходи.

Аналіз досвіду Вишеградської групи протягом 35 років дозволяє виокремити п'ять спільних структурних рис. По-перше, у всіх чотирьох країнах ухвалено закони про державну службу ще протягом передвступного до ЄС періоду, що заклало формальну веберівську основу. По-друге, всі чотири країни розбудували національні школи публічного управління як провідні провайдери професійного навчання [3, с. 2020–2022]. По-третє, ЄС-обумовлені антикорупційні рамки та системи оцінки регуляторного впливу стали стандартом. По-четверте, цифровізація публічних послуг просувалась різними темпами. По-п'яте, реформи децентралізації переоформили відносини між центральним і місцевим рівнями [13].

На основі систематизації виявлених рис авторка пропонує розглядати Вишеградський підхід як реалізацію моделі «передвступного неовеберизму», що значить цілісного інституційного пакету, у якому меритократична державна служба, антикорупційні механізми, децентралізація, цифровізація та професійне навчання функціонально узгоджені через методологічну рамку SIGMA. Однак, як показує подальший досвід 2010-х рр., цей пакет не є самодостатнім: у відсутності зовнішнього тиску передвступних умов він потребує додаткових внутрішніх механізмів захисту, які у Вишеградських країнах виявилися недостатньо сильними у щонайменше двох з чотирьох випадків (Угорщина, та Польща 2015–2023 рр.). Ключовим методологічним висновком авторки є те, що моделі «передвступного неовеберизму» недостатньо для сталої меритократії. Необхідне її доповнення інституційно-конституційними гарантіями, які здатні пережити зміну політичних циклів.

Специфічним, критичним викликом Вишеградського досвіду є ризик політизації державної служби після приєднання до ЄС. Дослідження Меєра-Салінга, Хайнала і матеріали Європейської Комісії одноголосно фіксують, що формальні гарантії меритократії, ухвалені під тиском передвступних умов, самі по собі не є стійкими після вступу, вони потребують активної політичної підтримки та інституційних гарантій вищого рівня [10; 9; 8]. Це фундаментальний урок для України: євроінтеграційна орієнтація створює тимчасову коаліцію підтримки меритократичних реформ, але після зняття зовнішнього тиску виникає інституційна уразливість, що може призводити до згортання досягнень.

З урахуванням цих результатів досвід країн Вишеградської групи формує чотири ключові напрями практичних висновків для реформи державного управління в Україні. По-перше, необхідні законодавчі гарантії незалежності вищого корпусу державної служби, зокрема доцільно розглядати конституційне закріплення меритократичного принципу, механізми судового захисту від необґрунтованих звільнень, участь незалежних наглядових органів у процедурі відбору на керівні посади. По-друге, необхідним є інституційне оформлення вищого корпусу державної служби як окремого сегмента з посиленими гарантіями. По-третє, посилення Секретаріату КМУ як центру Уряду, інституційно незалежного від поточної політичної кон'юнктури, з чіткою аналітичною функцією та системою моніторингу реформ [1; 4].

Крім трьох перелічених напрямів, авторка вважає за доцільне виокремити четвертий, не менш важливий напрям, а саме розбудову системи публічного моніторингу стану меритократії у державній службі. Досвід Вишеградської групи демонструє, що політизація рідко відбувається одномоментно, вона розгортається поступово через накопичення дрібних кадрових рішень, кожне з яких окремо здається несуттєвим. Публічний моніторинг зі структурованими індикаторами (частка конкурсних призначень серед усіх кадрових рішень; середня тривалість перебування на посаді у розрізі політичних циклів; частка звільнень з політично зумовлених причин; частота реорганізацій, що зачіпають персональний склад органів) створює механізм раннього попередження, який дає змогу реагувати на негативні тенденції ще до того, як вони набудуть системного характеру. Такий моніторинг має здійснюватися інституційно незалежними експертними структурами за участі громадянського суспільства і повинен щорічно оприлюднюватися у форматі публічної доповіді. Досвід «четвірки» переконує, що інституційні механізми раннього попередження коштують значно менше, ніж наступне відновлення втрачених стандартів меритократії.

Висновки. Здійснене дослідження демонструє, що країни Вишеградської групи протягом 1990–2025 років реалізували складну трансформацію публічного управління від посткомуністичної спадщини до сучасної європейської моделі, з подальшими нерівномірними періодами консолідації та згортання досягнень. Реконструйовано п'ятиетапну періодизацію реформ, що відображає логіку послідовних викликів і відповідей: початкова посткомуністична трансформація (1990–1995), передвступна підготовка до ЄС (1996–2004), консолідація після вступу (2004–2010), політизація та демократичний відступ (2010–2020), амбівалентні сучасні тенденції (2020–2025).

Виявлено п'ять спільних структурних рис Вишеградського підходу, а саме законодавча інституціо-

налізація державної служби у передвступний період, ЄС-обумовлені антикорупційні рамки, реформи децентралізації, цифровізація публічних послуг, національні школи публічного управління як провайдери професійного навчання. Водночас критичним викликом є ризик політизації державної служби після приєднання до ЄС, який реалізувався в Угорщині після 2010 р. і у Польщі у 2015–2023 рр. Цей досвід свідчить, що формальні гарантії меритократії, ухвалені під зовнішнім тиском, потребують підкріплення інституційними гарантіями вищого рівня і активною політичною підтримкою.

Для реформи державного управління в Україні досвід «четвірки» має подвійну цінність. З одного боку як джерело позитивних інституційних рішень (законодавча інституціоналізація державної служби, національні школи публічного управління, антикорупційні рамки, децентралізація), а з другого - як критичне попередження щодо ризиків політизації державної служби після вступу до ЄС. Практичні напрями адаптації включають конституційне закріплення меритократичного принципу, інституційне оформлення вищого корпусу державної служби, посилення СКМУ як центру Уряду з аналітичним мандатом, а також розбудову системи публічного моніторингу стану меритократії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом кейс-стаді конкретних реформ в кожній країні, порівняльним аналізом вишеградського і балтійського досвіду з виокремленням спільних та відмінних траєкторій, а також емпіричною оцінкою можливостей трансферу конкретних інституційних рішень у український контекст.

Бібліографічний список:

1. Купрій В. О. *Інституційна спроможність органів публічної влади: теоретико-методологічні засади* : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 312 с.
2. Лопушинський І. П. Реформа публічної служби в Україні в умовах європейської інтеграції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2023. № 3 (104). С. 22–31.
3. Плаксенко М. Досвід країн Вишеградської групи у професійному навчанні державних службовців формуванню політики. *Суспільство та національні інтереси.* Спецвипуск. 2026. № 6 (26). С. 2016–2026. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6(26)-2016-2026
4. Серьогін С. М., Хожило І. І., Бородін Є. І. *Реформа державної служби в Україні: концептуально-теоретичні засади та виклики практичної реалізації* : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 248 с.
5. 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról [Закон Угорщини CXXV від 2018 р. про урядову адміністрацію]. *Magyar Közlöny.* 2018. № 121. URL: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1800125.tv
6. Bouckaert G., Nemec J., Nakrošis V., Hajnal G., Tõnnisson K. *Public Management Reforms in Central and Eastern Europe*. Bratislava : NISPAcee Press, 2008. 379 p. URL: https://www.nispa.org/files/publications/ebooks/nispacee-publicmanagementreforms2008.pdf
7. Drechsler W. Governance in and by Central and Eastern Europe. *Halduskultuur – Administrative Culture*. 2013. Vol. 14, No. 1. P. 4–8.
8. European Commission. Communication on EU Enlargement Policy 2024. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/strategy-and-reports/2024-communication-eu-enlargement-policy_en
9. Hajnal G. Adopting or Adapting? The Continuing Story of the New Public Management Reform in Hungary. *Public Sector Reform in Central and Eastern Europe* / ed. by G. Bouckaert, J. Nemec. Bratislava : NISPAcee, 2015. P. 45–68.
10. Meyer-Sahling J.-H. The Durability of EU Civil Service Policy in Central and Eastern Europe after Accession. *Governance.* 2011. Vol. 24, No. 2. P. 231–260. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01523.x
11. Nakrošis V. Public Sector Reform in Central and Eastern Europe: Convergence or Divergence? *Halduskultuur – Administrative Culture*. 2018. Vol. 18. P. 3–7.
12. OECD. *Public Governance Review: Poland: Implementing Strategic-State Capability*. Paris : OECD Publishing, 2013. 328 p. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264201811-en
13. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity.* 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 408 p.
14. SIGMA. *The Principles of Public Administration*. Paris : OECD/SIGMA, 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm
15. Staroňová K. Regulatory Impact Assessment: Formal Institutionalization and Practice. *Journal of Public Policy.* 2010. Vol. 30, No. 1. P. 117–136. DOI: https://doi.org/10.1017/S0143814X09990340
16. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej [Закон Республіки Польща від 21 листопада 2008 р. про державну службу]. *Dziennik Ustaw*. 2008. Nr 227, poz. 1505. URL: https://isap.sejm.gov.pl
17. Verheijen T. *Civil Service Systems in Central and Eastern Europe*. Cheltenham : Edward Elgar, 1999. 384 p.
18. Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě [Закон Чеської Республіки № 234/2014 Sb. про державну службу]. *Sbírka zákonů*. 2014. URL: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234
19. Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe [Закон Словацької Республіки № 55/2017 Z. z. про державну службу]. *Zbierka zákonov.* 2017. URL: https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2017/55/

References:

1. Kuprii V. O. (2018) *Instytutsiina spromozhnist orhaniv publichnoi vlady: teoretyko-metodolohichni zasady*: monohrafiia [Institutional capacity of public authorities: Theoretical and methodological foundations: monograph]. Kyiv: NADU, 312 p. (in Ukrainian)
2. Lopushynskyi I. P. (2023) Reforma publichnoi sluzhby v Ukraini v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Public service reform in Ukraine in the conditions of European integration]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, no. 3 (104), pp. 22–31. (in Ukrainian)
3. Plaksenko M. (2026) Dosvid krain Vyshehradskoi hrupy u profesiinomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtsiv formuvanniu polityky [Experience of the Visegrad Group countries in the professional training of civil servants in policy

formation]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and National Interests*, spec. issue, no. 6 (26), pp. 2016–2026. https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6(26)-2016-2026 (in Ukrainian)

4. Serohin S. M., Khozhylo I. I., Borodin Ye. I. (2020) *Reforma derzhavnoi sluzhby v Ukraini: kontseptualno-teoretychni zasady ta vyklyky praktychnoi realizatsii:* monohrafiia [Civil service reform in Ukraine: Conceptual-theoretical foundations and challenges of practical implementation: monograph]. Dnipro: DRIDU NADU, 248 p. (in Ukrainian)

5. Act CXXV of 2018 on Governmental Administration (2018) *Magyar Közlöny*, no. 121. Available at: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1800125.tv (accessed July 10, 2026). (in Hungarian)

6. Bouckaert G., Nemec J., Nakrošis V., Hajnal G., Tõnnisson K. (2008) *Public Management Reforms in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee Press, 379 p. Available at: https://www.nispa.org/files/publications/ebooks/nispacee-publicmanagementreforms2008.pdf

7. Drechsler W. (2013) Governance in and by Central and Eastern Europe. *Halduskultuur – Administrative Culture*, vol. 14, no. 1, pp. 4–8.

8. European Commission (2024) Communication on EU Enlargement Policy 2024. Brussels: European Commission. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/strategy-and-reports/2024-communication-eu-enlargement-policy_en

9. Hajnal G. (2015) Adopting or Adapting? The Continuing Story of the New Public Management Reform in Hungary. In G. Bouckaert, J. Nemec (Eds.), *Public Sector Reform in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee, pp. 45–68.

10. Meyer-Sahling J.-H. (2011) The Durability of EU Civil Service Policy in Central and Eastern Europe after Accession. Governance, vol. 24, no. 2, pp. 231–260. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01523.x

11. Nakrošis V. (2018) Public Sector Reform in Central and Eastern Europe: Convergence or Divergence? *Halduskultuur – Administrative Culture*, vol. 18, pp. 3–7.

12. OECD (2013) *Public Governance Review: Poland: Implementing Strategic-State Capability*. Paris: OECD Publishing, 328 p. https://doi.org/10.1787/9789264201811-en

13. Pollitt C., Bouckaert G. (2017) *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 408 p.

14. SIGMA (2023) *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD/SIGMA. Available at: https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm

15. Staroňová K. (2010) Regulatory Impact Assessment: Formal Institutionalization and Practice. *Journal of Public Policy*, vol. 30, no. 1, pp. 117–136. https://doi.org/10.1017/S0143814X09990340

16. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej [Law of the Republic of Poland of November 21, 2008 on Civil Service] (2008) *Dziennik Ustaw*, no. 227, item 1505. Available at: https://isap.sejm.gov.pl (accessed July 10, 2026). (in Polish)

17. Verheijen T. (1999) *Civil Service Systems in Central and Eastern Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 384 p.

18. Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě [Law of the Czech Republic No. 234/2014 Sb. on Civil Service] (2014) *Sbírka zákonů.* Available at: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234 (accessed July 10, 2026). (in Czech)

19. Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe [Law of the Slovak Republic No. 55/2017 Z. z. on Civil Service] (2017) *Zbierka zákonov*. Available at: https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2017/55/ (in Slovak)

Дата надходження статті: 30.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 338:658.1:69.003
JEL Classification: D21, D24, L25, L74
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-25

Ратніков Д.Г.
кандидат економічних наук,
докторант кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-0024-5384
Dmytro Ratnikov
Kyiv National University of Construction and Architecture

Шилюк П.П.
аспірант,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5471-3308
Petro Shyliuk
Kyiv National University of Construction and Architecture

Петренко О.В.
аспірант,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-1849-1103
Oleksandr Petrenko
Kyiv National University of Construction and Architecture

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛАТЕНТНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДИСБАЛАНСІВ ПІДПРИЄМСТВ У МУЛЬТИПРОЄКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

IDENTIFICATION AND ASSESSMENT OF LATENT ECONOMIC IMBALANCES OF ENTERPRISES IN THE MULTI-PROJECT ENVIRONMENT OF CONSTRUCTION DEVELOPMENT

Анотація. *У статті досліджено проблему виявлення прихованих економічних диспропорцій, що формуються за одночасної реалізації кількох будівельних проєктів і не відображаються безпосередньо в агрегованих показниках підприємства. Розвинуто науково-прикладний підхід до їх ідентифікації та оцінювання в системі «проєкт – портфель – підприємство». Виокремлено фінансовий, ресурсний, інвестиційний, операційний, часовий і портфельний блоки дисбалансів. Запропоновано оцінювати їх за відхиленнями від допустимих меж, темповими розривами, часовими лагами, концентрацією ресурсного навантаження та міжпроєктними залежностями. Сформовано часткові та інтегральний індекси, визначено чотири діагностичні стани: параметричну узгодженість, локальне відхилення, взаємопов'язаний латентний і системний дисбаланси. Результати створюють основу для ранньої діагностики нестійкості та коригування проєктного портфеля.*

Ключові слова: *підприємство, економічна діагностика, будівельний девелопмент, бізнес-процес, управління проєктами, економічна стійкість, ризик, інновації, цифровізація, трансформація операційних систем, конкурентоспроможність, інвестиції, стратегія, сталий розвиток.*

Abstract. Introduction. *Construction development enterprises implement portfolios of projects that differ in life-cycle stages, capital needs, resource intensity, duration, cash-flow patterns, and risks. Their simultaneous realization creates financial, resource, and operational interdependencies that may generate latent imbalances before they appear in aggregate corporate indicators. Retrospective assessment is therefore insufficient for detecting emerging inconsistencies and locating their sources in a multi-project environment.* ***Purpose.*** *The study aims to develop an applied economic approach to identifying and assessing latent imbalances in construction development enterprises by integrating structural, dynamic, temporal, and inter-project dimensions within the "project – portfolio – enterprise" framework.* ***Methods.*** *The research uses systemic and structural-dynamic analysis, comparison and grouping, indicator normalization, index and ratio methods, analysis of growth-rate gaps and time lags, matrix representation of inter-project dependencies, and integral assessment.* ***Results.*** *A three-level diagnostic framework covering the project, portfolio, and enterprise levels was developed. Six groups of imbalances were identified: financial, resource, investment, operational, temporal, and portfolio. Their detection is based on deviations from admissible parameters, divergence in related indicators, time lags between economic needs and financial coverage, concentration of resource demand, and dependencies among concurrent projects. Partial indices for diagnostic blocks and an integral index were formed to quantify latent imbalances while retaining information on their source and localization. Four diagnostic states were distinguished: parametric consistency, local deviation, interconnected latent imbalance, and systemic imbalance.* ***Conclusion.*** *The proposed approach enables early*

© Ратніков Д.Г., Шилюк П.П., Петренко О.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

detection of internal inconsistencies before they develop into systemic instability. It supports the identification of sources and propagation channels, resource reallocation, synchronization of financial flows, adjustment of project priorities, and timely correction of the development portfolio.

Keywords: *enterprise, economic diagnostics, construction development, business process, project management, economic resilience, risk, innovation, digitalization, transformation of operational systems, competitiveness, investment, strategy, sustainable development.*

Постановка проблеми. Економічна результативність підприємств будівельного девелопменту формується в умовах складної взаємодії інвестиційних, виробничих, фінансових і ринкових процесів, що мають різну тривалість, інтенсивність та часову локалізацію. Одночасне ведення декількох девелоперських проєктів посилює цю складність, оскільки економічний стан підприємства стає результатом не просто сукупності результатів окремих об'єктів, а їх взаємного впливу через спільні джерела фінансування, оборотний капітал, виробничі потужності, персонал, підрядні зв'язки, кредитні ліміти та єдину систему корпоративного управління. Унаслідок цього зміни, що виникають у межах одного проєкту, можуть поширюватися на інші складові портфеля та набувати загальносистемного характеру без негайного відображення у підсумкових показниках діяльності підприємства.

Проблемність такого середовища визначається структурною неоднорідністю девелоперського циклу. Проєкти одночасно перебувають на різних стадіях – від формування земельного банку, проєктування та погоджень до активного будівництва, реалізації нерухомості та завершення фінансових розрахунків. Кожна стадія характеризується власною структурою витрат, потребою у капіталі, швидкістю його обороту, рівнем ризику та здатністю генерувати надходження. Тому однаковий обсяг активів або фінансових ресурсів може мати принципово різне економічне значення залежно від того, у яких проєктах, формах і фазах інвестиційного циклу він локалізований. Агрегування відповідних параметрів на рівні підприємства частково нівелює інформацію про внутрішню неоднорідність його економічного стану та ускладнює своєчасне розпізнавання негативних структурних змін. Проблематика полягає у суперечності між багатовимірною, динамічною та взаємозалежною природою економічних процесів у мультипроєктному девелопменті та переважно агрегованим характером традиційної фінансово-економічної діагностики. Значна частина аналітичних процедур орієнтована на оцінювання вже сформованих результатів через систему коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності та структури капіталу. Такі показники залишаються необхідними для характеристики підприємства, однак їх інформаційна спроможність знижується, коли критичні зміни виникають не в абсолютних значеннях окремих параметрів, а у порушенні співвідношень між ними, неоднакових темпах їх динаміки, часових лагах та міжпроєктних залежностях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи до ідентифікації прихованих порушень економічної рівноваги підприємства формувалися на перетині досліджень фінансової діагностики, раннього попередження кризових станів, оцінювання корпоративного ризику та управління проєктними портфелями.

Основи превентивної фінансової діагностики закладено В. Бівером [8], який обґрунтував можливість використання фінансових коефіцієнтів як випереджальних індикаторів неспроможності підприємства. Е. Альтман [7] розвинув цей напрям шляхом переходу до багатофакторного оцінювання, довівши вищу діагностичну цінність системної комбінації показників порівняно з їх ізольованим аналізом. Імовірнісний підхід Дж. Олсона [9] дозволив розглядати фінансову нестійкість як процес поступового накопичення ризику, а не лише як фіксований кризовий стан. Подальший розвиток пов'язаний із динамізацією діагностики. Т. Шумвей [11] обґрунтував необхідність урахування часової зміни ризику та довів обмеженість статичного оцінювання стану підприємства. Такий підхід є принципово важливим для дослідження латентних дисбалансів, оскільки дозволяє враховувати не лише величину відхилень, а й швидкість, тривалість та напрям їх накопичення. Окремий науковий напрям становлять дослідження мультипроєктності М. Рунгі [10], який систематизував ресурсні, технологічні та ринкові взаємозалежності між проєктами, обґрунтувавши необхідність їх урахування при управлінні портфелем. Водночас відповідні дослідження переважно спрямовані на відбір, координацію та результативність проєктів, а не на встановлення того, як міжпроєктні залежності формують внутрішні економічні диспропорції на рівні підприємства.

Галузевий розвиток проблематики представлено дослідженнями будівельних компаній. У працях українських науковців Р. Трача, Р. Тормосова, Ю. Чуприни [13; 14] розвинуто інструментарій економічної діагностики підприємств будівельної сфери із застосуванням нечітко-множинного моделювання та нейромережевих технологій, що забезпечує врахування нелінійності взаємозв'язків між фінансово-економічними, ресурсними й операційними параметрами та підвищує аналітичну спроможність оцінювання нестійких станів за умов невизначеності. М. Дружинін [1] та Н. Онікієнко [3] розвинули цей напрям із використанням машинного та ансамблевого навчання для середньо- і довгострокового прогнозування фінансового дистресу будівельних компаній. О. Кучеренко [2] та О. Сичов [12] підтвердили ефективність нейромережевого прогнозування фінансової нестійкості підприємств, діяльність яких істотно залежить від результативності реалізованих будівельних проєктів.

Невирішеною частиною проблеми є ідентифікація станів, за яких підприємство ще не демонструє критичного погіршення агрегованих фінансових показників, проте всередині мультипроєктної системи вже накопичуються асинхронність грошових потоків, ресурсні дефіцити, диспропорції фінансування, надмірна концентрація капіталу, порушення строків інвестиційних циклів і залежність реалізації одних проєктів від результатів інших.

Мета статті полягає в розвитку науково-прикладного підходу до ідентифікації та кількісного оцінювання латентних економічних дисбалансів підприємств

будівельного девелопменту з урахуванням мультипроєктної структури їх діяльності, часової асинхронності економічних процесів і міжпроєктних залежностей; формуванні системи діагностичних співвідношень для виявлення структурних, динамічних і часових відхилень до їх трансформації у відкриту фінансово-економічну нестійкість; визначенні локалізації, інтенсивності, стійкості та поширення дисбалансів у контурі «проєкт – портфель – підприємство».

Методи дослідження. Використано системний і структурно-динамічний аналіз, методи порівняння, групування та нормування показників, індексний і коефіцієнтний методи, аналіз часових лагів і темпових розривів, матричне моделювання міжпроєктних залежностей та інтегральне оцінювання для ідентифікації, локалізації та кількісного вимірювання латентних економічних дисбалансів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування девелоперських підприємств у форматі одночасної реалізації кількох будівельних проєктів формує специфічну конфігурацію економічних взаємозалежностей, за якої стійкість підприємства визначається не лише сукупним обсягом наявних ресурсів, капіталу та активів, а передусім їх відповідністю структурі, фазам, строкам і фінансовим потребам проєктного портфеля [1–3]. За таких умов традиційні показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості чи оборотності, розраховані на рівні підприємства в цілому, можуть характеризувати його стан як прийнятний, водночас маскуючи внутрішні диспропорції, здатні трансформуватися у дефіцит ліквідності, касові розриви, перевищення бюджетів, затримки будівництва та порушення договірних зобов'язань.

Сучасні дослідження зміщують акцент від класичного коефіцієнтного аналізу до багатовимірних систем раннього попередження. Наукові праці Г. Рижакової [5] та В. Поколенко [4] показали посилення ролі машинного навчання, альтернативних даних і мережевого аналізу в прогнозуванні кризових станів. Водночас більшість таких моделей спрямована на прогнозування кінцевого результату – фінансового дистресу або банкрутства, тоді як структура диспропорцій, що формуються до появи відкритих кризових ознак, залишається недостатньо дослідженою. Економічний дисбаланс у цьому контексті доцільно трактувати не як окреме негативне відхилення певного показника від нормативного значення, а як порушення відповідності між взаємопов'язаними параметрами економічної системи підприємства: потребою проєктів у фінансових, матеріальних, трудових і виробничих ресурсах та можливостями їх забезпечення; строками виникнення зобов'язань і надходження грошових потоків; структурою залученого капіталу та здатністю генерувати потоки для його обслуговування; темпами освоєння інвестицій і готовністю будівельних об'єктів; обсягом незавершеного виробництва та потенціалом його монетизації; концентрацією капіталу в окремих проєктах та допустимим рівнем портфельного ризику [10; 12–14]. Відповідно, предметом аналітичного дослідження стає не ізольований показник, а характер співвідношення між економічно пов'язаними величинами та його зміна в часі. Проблематика взаємозалежності проєктів на сучасному етапі поглиблена О. Хоменко та О. Малихіною [6], які систематизували підходи до оцінювання взаємозв'язків, синергії та залежностей у проєктних портфелях.

Латентність таких порушень зумовлена тим, що на ранніх стадіях вони не обов'язково спричиняють критичне погіршення агрегованих фінансових результатів [7; 8]. Підприємство може демонструвати зростання активів, доходу або вартості проєктного портфеля за одночасного накопичення дебіторської заборгованості, зменшення частки високоліквідних активів, збільшення потреби в короткостроковому фінансуванні, концентрації ресурсів у низьколіквідних об'єктах та посилення залежності завершення одних проєктів від надходжень, сформованих іншими. Позитивна динаміка масштабних показників у такому разі не тотожна посиленню економічної спроможності підприємства, оскільки розширення діяльності може супроводжуватися випереджальним накопиченням внутрішніх структурних диспропорцій [9].

Для мультипроєктної діяльності сформовано трирівневий контур оцінювання: проєктний, портфельний і корпоративний. На проєктному рівні фіксуються параметри бюджету, фінансування, грошових потоків, ступеня виконання, ресурсного забезпечення та часових відхилень. Портфельний рівень охоплює одночасність фінансових і ресурсних потреб, концентрацію капіталу, взаємозалежність проєктів, структуру їх розподілу за стадіями життєвого циклу та сукупне навантаження на підприємство. Корпоративний рівень характеризує ліквідність, фінансову стійкість, структуру капіталу, боргове навантаження, оборотність, результативність та доступний резерв фінансово-економічної спроможності. Встановлено, що аналітичне поле доцільно формувати за шістьма групами дисбалансів: фінансовими, ресурсними, інвестиційними, операційними, часовими та портфельними (табл. 1). Фінансовий блок охоплює невідповідність між формуванням і використанням грошових потоків, строковістю активів і зобов'язань, потребою у фінансуванні та доступними джерелами капіталу. Ресурсний блок відображає співвідношення між сукупною потребою проєктів і реально доступним обсягом трудових, матеріальних, технічних та управлінських ресурсів. Інвестиційний блок характеризує пропорції між обсягом вкладеного капіталу, стадією реалізації, створеною вартістю та швидкістю повернення інвестицій. Операційний блок охоплює співвідношення фактичної та планової інтенсивності виконання робіт, витрат і продуктивності. Часовий блок відображає синхронність фінансування, виконання робіт, продажів, розрахунків та погашення зобов'язань. Портфельний блок фіксує концентрацію ризиків і ресурсів, а також взаємний вплив одночасно реалізованих проєктів.

Базовою діагностичною величиною визначено відхилення фактичного співвідношення від його допустимого рівня:

$$D_{j,t} = R_{j,t} - R_j^*$$

де $D_{j,t}$ – величина відхилення за j-м співвідношенням у період t;

$R_{j,t}$ – його фактичне значення; R_j^* – допустиме або цільове значення.

Таблиця 1

Система діагностичних показників латентних економічних дисбалансів підприємства будівельного девелопменту

Блок	Діагностичний напрям	Показник / формалізація	Діагностичний зміст
Фінансовий	Покриття потреби у фінансуванні	$K_t^{fin} = \frac{OCF_t}{F_t^{need}}$	Відповідність внутрішнього грошового потоку поточній потребі у фінансуванні
	Ліквідне покриття	$K_t^{liq} = \frac{LA_t}{CL_t}$	Співвідношення ліквідних активів і короткострокових зобов'язань
	Темповий розрив боргу і потоку	$G_t^{D-CF} = g_t^D - g_t^{CF}$	Випередження зростання боргу відносно грошового потоку
	Обслуговування капіталу	$DSCR_t = \frac{OCF_t}{DS_t}$	Достатність грошового потоку для обслуговування боргових зобов'язань
Ресурсний	Забезпеченість ресурсами	$K_{r,t}^{res} = \frac{Q_{r,t}^{avail}}{Q_{r,t}^{need}}$	Ступінь покриття сукупної потреби проєктів доступним r-м ресурсом
	Дефіцит ресурсу	$D_{r,t}^{res} = Q_{r,t}^{need} - Q_{r,t}^{avail}$	Абсолютний обсяг незабезпеченої ресурсної потреби
	Темповий розрив портфеля і бази	$G_t^{P-R} = g_t^P - g_t^R$	Невідповідність темпів розширення портфеля темпам зміни ресурсної бази
Інвестиційний	Інвестиційна забезпеченість	$K_i^{inv} = \frac{I_i^{fact}}{I_i^{plan}}$	Співвідношення фактичного і запланованого обсягу інвестування
	Узгодженість інвестицій і готовності	$G_t^{I-C} = g_t^I - g_t^C$	Розрив між темпами накопичення інвестицій і фізичної готовності об'єктів
	Комерціалізація створеної вартості	$K_t^{com} = \frac{V_t^{sale}}{V_t^{created}}$	Частка створеної вартості, трансформованої у реалізацію
	Повернення інвестицій	$ROI_i = \frac{R_i - I_i}{I_i}$	Результативність вкладеного капіталу за проєктом
Операційний	Витратне відхилення	$\Delta C_i = C_i^{fact} - C_i^{plan}$	Перевищення або економія фактичних витрат щодо плану
	Виконання робіт	$K_i^{exec} = \frac{V_i^{fact}}{V_i^{plan}}$	Відповідність фактичного обсягу робіт плановому
	Продуктивність	$P_i = \frac{V_i}{R_i}$	Обсяг результату на одиницю використаного ресурсу
	Часова результативність	$K_i^T = \frac{T_i^{plan}}{T_i^{fact}}$	Відповідність фактичної тривалості реалізації плановій
Часовий	Лаг фінансового покриття	$L_j^f = t_j^{need} - t_j^{cover}$	Часова неузгодженість між виникненням потреби та формуванням джерела її покриття
	Лаг виконання і надходжень	$L_i^{cf} = t_i^{cf} - t_i^{exec}$	Розрив між виконанням робіт і надходженням відповідного грошового потоку
	Лаг розрахунків	$L_i^{pay} = t_i^{pay} - t_i^{obl}$	Часовий розрив між виникненням і погашенням зобов'язань
Портфельний	Концентрація капіталу	$HF = \Sigma_{i=1}^n s_i^2;$ $s_i = \frac{F_i}{\Sigma_{i=1}^n F_i}$	Ступінь концентрації фінансування в окремих проєктах
	Концентрація ресурсного навантаження	$S_{i,r} = \frac{Q_{i,r}}{\Sigma_{i=1}^n Q_{i,r}}$	Частка i-го проєкту в сукупній потребі портфеля в r-му ресурсі
	Міжпроєктна залежність	$C_i = \Sigma_{j \neq i} m_{i,j}$	Інтенсивність системної пов'язаності i-го проєкту з іншими елементами портфеля
	Синхронність фаз	$K_t^{sync} = \frac{n_t^{sync}}{n_t}$	Частка проєктів, одночасно зосереджених на ресурсомістких або фінансово напружених стадіях

Примітка: t – період; i, j – проєкти; r – вид ресурсу; OCF – операційний грошовий потік; LA – ліквідні активи; CL – короткострокові зобов'язання; DS – платежі з обслуговування боргу; m_{ij} – інтенсивність міжпроєктної залежності

Джерело: сформовано авторами

Для показників, нормативне значення яких задається інтервалом, використовується відстань фактичного значення від меж допустимого коридору. Усередині встановленого діапазону відхилення приймається рівним нулю; за виходу за його межі фіксується величина перевищення верхньої або нижньої границі. Така конструкція дозволяє не ототожнювати будь-яку нерівномірність параметрів із дисбалансом.

До статичного відхилення додано динамічну компоненту. Для кожного діагностичного співвідношення визначається приріст:

$$\Delta D_{j,t} = D_{j,t} - D_{j,t-1}$$

а також тривалість безперервного перебування показника поза допустимим діапазоном. У такий спосіб фіксуються три різні характеристики одного процесу: наявна величина відхилення, напрям його зміни та час накопичення.

Окремо введено показник темпового розриву між економічно пов'язаними параметрами:

$$G_{ab,t} = g_{a,t} - g_{b,t},$$

де $g_{a,t}$ та $g_{b,t}$ – темпи зміни взаємопов'язаних показників a і b. Позитивне або негативне значення $G_{ab,t}$ оцінюється відповідно до економічно допустимого напряму їх взаємної динаміки. До переліку контрольованих темпових розривів включено різницю між темпами зростання проєктного портфеля і ресурсної бази, інвестиційних витрат і готовності об'єктів, боргових зобов'язань і грошового потоку, поточної потреби у фінансуванні та ліквідного резерву.

Для відображення часової неузгодженості сформовано показник лагу:

$$L_j = t_{need,j} - t_{cover,j},$$

де $t_{need,j}$ – момент виникнення економічної потреби за відповідним напрямом; $t_{cover,j}$ – момент формування джерела її покриття. Значення та знак лагу визначають часову конфігурацію забезпечення зобов'язань за кожним проєктом і портфелем у цілому.

Мультипроєктну компоненту оцінювання сформовано через матрицю міжпроєктних залежностей:

$$M = [m_{ij}],$$

де m_{ij} відображає інтенсивність економічної залежності і-го проєкту від j-го проєкту. До складу m_{ij} включаються фінансовий, ресурсний, часовий та операційний компоненти. Нульове значення відповідає відсутності суттєвої залежності, а зростання m_{ij} характеризує посилення спільного використання джерел фінансування, ресурсів або критичної залежності календарних параметрів реалізації.

На основі матриці M для кожного проєкту визначається рівень його системної пов'язаності з іншими елементами портфеля:

$$C_i = \sum_{j=1, j\neq i}^{n} m_{ij}$$

Показник C_i використано для розмежування проєктів із переважно автономним фінансово-економічним циклом і проєктів, зміна параметрів яких безпосередньо впливає на значну частину портфеля.

Для оцінювання концентрації встановлено частку кожного проєкту у сукупній потребі підприємства у відповідному ресурсі:

$$S_{i,k} = \frac{Q_{i,k}}{\Sigma_{i=1}^{n} Q_{i,k}},$$

де $Q_{i,k}$ – потреба і-го проєкту в k-му ресурсі. Зазначений розрахунок проводиться окремо для фінансування, оборотного капіталу, матеріальних ресурсів, трудових ресурсів і виробничих потужностей. Сукупність $S_{i,k}$ формує профіль концентрації портфельного навантаження.

Процедуру ідентифікації побудовано як послідовність п'яти аналітичних операцій. На першій здійснюється виявлення виходу окремих співвідношень за межі допустимого діапазону. На другій перевіряється стійкість відхилення в часі. На третій визначається одночасність відхилень у взаємопов'язаних блоках. На четвертій встановлюється їх локалізація за рівнями «проєкт – портфель – підприємство». На п'ятій фіксується наявність міжпроєктного поширення через матрицю залежностей.

За результатами цієї процедури виділено чотири діагностичні стани. Перший стан відповідає параметричній узгодженості, коли контрольовані співвідношення перебувають у допустимих межах. Другий характеризується локальним відхиленням, обмеженим окремим параметром або проєктом без поширення на суміжні компоненти. Третій фіксується за одночасної наявності взаємопов'язаних відхилень у декількох блоках або проєктах. Четвертий відповідає системному дисбалансу, коли відхилення охоплюють корпоративний рівень і пов'язані з декількома елементами портфеля.

Для кількісного узагальнення результатів сформовано частковий індекс за кожним блоком:

$$I_{k,t} = \Sigma_{j=1}^{m} w_j z_{j,t}$$

де $z_{j,t}$ – нормоване значення відповідної характеристики дисбалансу; w_j – ваговий коефіцієнт; $\sum w_j = 1$.

Нормування виконується відносно допустимих меж, що забезпечує порівнянність показників різної розмірності. Ваги можуть визначатися комбінуванням експертного та об'єктивного підходів із подальшим приведенням їх суми до одиниці.

Інтегральне оцінювання стану підприємства сформовано як агрегування часткових індексів:

$$I_{LD}, t = \Sigma_{k=1}^{K} \alpha_k I_{k,t},$$

де I_{LD}, t – інтегральний рівень латентного дисбалансу; $I_{k,t}$ – значення часткового індексу відповідного блоку; α_k – вага блоку; $\sum \alpha_k = 1$. При цьому інтегральний показник не замінює часткові характеристики. У структурі результату зберігаються значення кожного блоку, локалізація відхилень і матриця міжпроєктних залежностей. Підсумковий діагностичний профіль підприємства формується як сукупність $I_{LD}t$, часткових $I_{k,t}$, проєктних відхилень $D_{j,t}$, часових лагів L_j, показників концентрації $S_{i,k}$ і системної пов'язаності C_i.

Для раннього виявлення накопичуваних відхилень введено критерій латентності. Стан відноситься до латентного, якщо агреговані показники підприємства не перетнули встановлені критичні межі, але одночасно виконується щонайменше одна з умов: стійке погіршення групи структурних співвідношень; формування темпового розриву між взаємопов'язаними параметрами; збільшення негативного часового лагу; кон-

центрація навантаження на обмеженій групі проєктів; поширення первинного відхилення через міжпроєктні залежності.

Запропонований порядок оцінювання передбачає послідовне переміщення від первинних даних до діагностичного профілю без втрати інформації про джерело відхилення. Початковий масив формується за проєктами та періодами; після розрахунку локальних параметрів дані агрегуються на портфельному рівні; корпоративні показники використовуються як верхній контур контролю. У підсумку для кожного періоду фіксуються тип дисбалансу, його локалізація, інтенсивність, тривалість, концентрація та ступінь поширення. Таким чином, результатом дослідження є структурована система ідентифікації та оцінювання, в якій латентний дисбаланс описується не одним фінансовим коефіцієнтом, а сукупністю взаємопов'язаних параметрів. Її інформаційна структура охоплює рівень окремого проєкту, конфігурацію портфеля та стан підприємства й забезпечує фіксацію локальних, міжпроєктних і системних відхилень у єдиному аналітичному контурі.

Висновки. У результаті дослідження розвинуто науково-прикладний підхід до діагностування економічного стану підприємств будівельного девелопменту, орієнтований на виявлення внутрішніх порушень до набуття ними ознак відкритої фінансово-економічної нестійкості. Латентний дисбаланс формалізовано як накопичуване порушення узгодженості взаємопов'язаних параметрів, яке виявляється через структурні відхилення, темпові розриви, часові лаги, концентрацію навантаження та міжпроєктні залежності. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для ранньої діагностики структурних порушень, визначення проєктів і компонентів портфеля, що формують підвищене навантаження, та інформаційного обґрунтування рішень щодо перерозподілу ресурсів, синхронізації фінансових потоків, коригування портфеля і запобігання переходу латентних дисбалансів у системну фінансово-економічну нестійкість.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію сформованого інструментарію на вибірці підприємств будівельного девелопменту, кількісне обґрунтування порогових значень діагностичних індикаторів та оцінювання часових і міжпроєктних ефектів поширення дисбалансів з урахуванням масштабу, структури й стадійності девелоперських портфелів.

Бібліографічний список:

1. Дружинін М., Хоменко О., Рижакова Г. Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно-інвестиційних трендів. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 59. С. 182–190. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.182-190

2. Кучеренко О., Рижакова Г., Чуприна Х., Шпакова Г., Кіщак Н., Веремєєв С. Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 109–118. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.109-118

3. Онікієнко Н., Петруха Н., Рижакова Г. Науково-прикладні компоненти полікритеріальної системи оцінки інноваційного розвитку підприємств: імперативи взаємодії інтегрованих структур. *Шляхи підвищення ефективності будівництва.* 2023. № 52 (1). С. 261–273. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(1).261-273

4. Поколенко В. О., Рижакова Г. М., Приходько Д. О. Запровадження інструментарію вибору альтернатив реалізації будівельних проектів за функціонально-технічною надійністю організацій-виконавців. *Управління розвитком складних систем.* 2016. № 19. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2014.19.%p

5. Рижакова Г., Ніколайко Д., Легков В., Кривущенко С. Інституційно-організаційні та економічні детермінанти формування політики інвайронментальної безпеки в будівельній галузі. *Будівельне виробництво.* 2025. № 81. С. 39–50. DOI: https://doi.org/10.36750/2524-2555.81.39-50

6. Хоменко О., Рижакова Г., Малихіна О., Петренко Г., Степанюк Р. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 56. С. 173–180. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.56.173-180

7. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance.* 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x

8. Beaver W. H. Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research*. 1966. Vol. 4. P. 71–111.

9. Ohlson J. A. Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. 1980. Vol. 18, No. 1. P. 109–131. DOI: https://doi.org/10.2307/2490395

10. Rungi M. Interdependencies among projects in project portfolio management: A content analysis of techniques. *PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management.* Washington, DC, 2009. DOI: https://doi.org/ 10.1109/ IEEM.2009.5373081

11. Shumway T. Forecasting bankruptcy more accurately: A simple hazard model. *The Journal of Business.* 2001. Vol. 74, No. 1. P. 101–124. DOI: https://doi.org/10.1086/209665

12. Sychov O., Fesun A., Ryzhakova H., Chupryna Y., Rubtsova S., Dubyna N. Investment support for digital construction in the context of Ukraine's post-war reconstruction. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 5, No. 64. P. 384–396. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4867

13. Trach R., Chupryna I., Tormosov R., Leshchynsky V., Trach Y., Ryzhakova G., Ratnikov D., Onofriichuk O. Decision support framework for post-war infrastructure revitalization using a hybrid fuzzy–simulation–ANN model. *Applied Sciences.* 2026. Vol. 16, No. 9. Art. 4364. DOI: https://doi.org/10.3390/app16094364

14. Trach R., Khomenko O., Trach Y., Kulikov O., Druzhynin M., Kishchak N., Ryzhakova G., Petrenko H., Prykhodko D., Obodianska O. Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 7. Art. 5653. DOI: https://doi.org/10.3390/su15075653

References:

1. Druzhynin M., Khomenko O., Ryzhakova G. (2024) Metodolohichnyi kontsept i prykladni zasady adaptohennoi orhanizatsii budivnytstva z urakhuvanniam suchasnykh innovatsiino-investytsiinykh trendiv [Methodological concept and applied principles of adaptogenic construction organization considering modern innovation and investment trends]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, no. 59, pp. 182–190. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.182-190

2. Kucherenko O., Ryzhakova G., Chupryna Kh., Shpakova G., Kishchak N., Veremieiev S. (2021) Naukovo-prykladni komponenty formuvannia stratehii instytutsiino-oriientovanoi dyversyfikatsii diialnosti budivelnykh pidpryiemstv [Scientific and applied components of forming a strategy for institutionally oriented diversification of construction enterprises]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, no. 47, pp. 109–118. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.109-118

3. Onikiienko N., Petrukha N., Ryzhakova G. (2023) Naukovo-prykladni komponenty polikryterialnoi systemy otsinky innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv: imperatyvy vzaiemodii intehrovanykh struktur [Scientific and applied components of a polycriteria system for assessing innovative development of enterprises: imperatives of interaction between integrated structures]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva – Ways to Improve Construction Efficiency*, vol. 52 (1), pp. 261–273. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(1).261-273

4. Pokolenko V. O., Ryzhakova G. M., Prykhodko D. O. (2014) Zaprovadzhennia instrumentariiu vyboru alternatyv realizatsii budivelnykh proektiv za funktsionalno-tekhnichnoiu nadiinistiu orhanizatsii-vykonavtsiv [Introduction of tools for selecting alternatives for construction project implementation based on the functional and technical reliability of executing organizations]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, no. 19, pp. 108–114. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2014.19.%p

5. Ryzhakova G., Nikolaiko D., Lehkov V., Kryvushchenko S. (2025) Instytutsiino-orhanizatsiini ta ekonomichni determinanty formuvannia polityky invaironmentalnoi bezpeky v budivelnii haluzi [Institutional, organizational and economic determinants of environmental security policy formation in the construction industry]. *Budivelne vyrobnytstvo – Construction Production*, no. 81, pp. 39–50. DOI: https://doi.org/10.36750/2524-2555.81.39-50

6. Khomenko O., Ryzhakova G., Malykhina O., Petrenko G., Stepaniuk R. (2023) Tsilovi priorytety ta formalizovani indykatory transformatsii operatsiinykh system steikkholderiv budivnytstva [Target priorities and formalized indicators of transformation of operational systems of construction stakeholders]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, no. 56, pp. 173–180. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.56.173-180

7. Altman E. I. (1968) Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, vol. 23, no. 4, pp. 589–609. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x

8. Beaver W. H. (1966) Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research*, vol. 4, pp. 71–111.

9. Ohlson J. A. (1980) Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, vol. 18, no. 1, pp. 109–131. DOI: https://doi.org/10.2307/2490395

10. Rungi M. (2010) Interdependencies among projects in project portfolio management: A content analysis of techniques. *PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management.* Washington, DC: Project Management Institute. DOI: https://doi.org/ 10.1109/IEEM.2009.5373081

11. Shumway T. (2001) Forecasting bankruptcy more accurately: A simple hazard model. *The Journal of Business*, vol. 74, no. 1, pp. 101–124. DOI: https://doi.org/10.1086/209665

12. Sychov O., Fesun A., Ryzhakova H., Chupryna Y., Rubtsova S., Dubyna N. (2025) Investment support for digital construction in the context of Ukraine's post-war reconstruction. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 5, no. 64, pp. 384–396. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4867

13. Trach R., Chupryna I., Tormosov R., Leshchynsky V., Trach Y., Ryzhakova G., Ratnikov D., Onofriichuk O. (2026) Decision support framework for post-war infrastructure revitalization using a hybrid fuzzy–simulation–ANN model. *Applied Sciences*, vol. 16, no. 9, art. 4364. DOI: https://doi.org/10.3390/app16094364

14. Trach R., Khomenko O., Trach Y., Kulikov O., Druzhynin M., Kishchak N., Ryzhakova G., Petrenko H., Prykhodko D., Obodianska O. (2023) Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*, vol. 15, no. 7, art. 5653. DOI: https://doi.org/10.3390/su15075653

Дата надходження статті: 26.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 004.9:005.8:519.816
JEL C45, D81, M15, O22
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-26

Савіна С.С.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0227-7081
Svitlana Savina
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Семашко К.А.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4946-3179
Kateryna Semashko
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

АНСАМБЛІ МОДЕЛЕЙ У ЗАДАЧАХ ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ

MODEL ENSEMBLES IN DECISION JUSTIFICATION TASKS FOR IT PROJECT MANAGEMENT

Анотація. *Мета дослідження – підвищення обґрунтованості управлінських рішень у процесах управління ІТ-проєктами шляхом об'єднання результатів кількох прогнозних моделей в ансамбль для класифікації рішення в контрольній точці за схемою «go/no-go» (продовжувати за планом/потрібне втручання). Методика дослідження ґрунтується на ансамблевих технологіях машинного навчання: розглянуто бустінг та реалізовано авторський алгоритм побудови ансамблю на основі спеціалізації експертів із динамічною інтеграцією моделей і зваженим голосуванням за коефіцієнтами компетентності. Результати: формалізовано алгоритм, обґрунтовано теоретичну умову доцільності комітету та продемонстровано працездатність підходу на ілюстративному прикладі з умовними проєктами. Практична значущість полягає у створенні інструменту підтримки рішень для проєктних офісів за умов неоднорідних і обмежених даних.*

Ключові слова: *цифрова економіка; ІТ-проєкт; життєвий цикл ІТ-проєкту; гнучкі методології; управління проєктами; підтримка прийняття рішень; ансамбль моделей; бустінг; нейронна мережа; управління ризиками; показники ефективності.*

Abstract. Introduction. *Managing IT projects requires continuous decisions whose quality determines whether a project meets its schedule, budget and client requirements. The most critical are made at the control points of the project life cycle, where the manager chooses between continuing under the current plan and initiating managerial intervention – a binary "go / no-go" choice. Their substantiation is complicated by the heterogeneity of IT projects, the limited statistics for new products, and reliance on subjective expert estimates. Under such conditions no single formal model is universally accurate.* ***Purpose.*** *The purpose is to develop a methodological approach to forming substantiated managerial decisions at the control points of IT projects on the basis of an ensemble of models that accounts for the specialisation of individual expert models.* ***Methods.*** *The study relies on ensemble machine-learning technologies. A threshold condition of committee expediency is derived analytically, showing that combining models improves the decision only when the accuracy of each expert exceeds 0.5. The core method is the authors' algorithm of ensemble construction based on expert specialisation with dynamic integration: qualitative attributes define specialisation axes along which homogeneous subsamples are formed, and a separate radial-basis-function expert is trained on each. The decision is made by relevant experts under a stopping rule, and in case of a tie – by weighted voting according to competence coefficients.* ***Results.*** *The algorithm is formalised, the condition of committee expediency is proved and confirmed by a numerical counter-example, and the approach is demonstrated on an illustrative example. Because each expert specialises on a logically separated data segment, their errors are weakly correlated, providing higher efficiency than boosting on heterogeneous data.* ***Conclusion.*** *The proposed approach forms a decision-support tool for project offices operating under heterogeneous and limited data. Its novelty lies in transferring the expert-specialisation ensemble algorithm to binary managerial decisions at the control points of IT projects. Further research concerns approbation on real and simulated data and generalisation to a multiclass formulation.*

Keywords: *digital economy; IT project; project life cycle; agile methodologies; project management; decision support; ensemble of models; boosting; neural network; risk management; performance indicators.*

© Савіна С.С., Семашко К.А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми та її актуальність. Управління ІТ-проєктами супроводжується безперервним ухваленням рішень, від якості яких прямо залежить результат проєкту: дотримання строків і бюджету, відповідність продукту вимогам замовника, збалансованість завантаження команди. Особливого значення набувають рішення, що приймаються у контрольних точках життєвого циклу проєкту (на межах етапів, ітерацій або спринтів), коли керівник повинен визначити, чи продовжувати роботи за наявним планом, чи ініціювати управлінське втручання – ескалацію, перегляд обсягу робіт, перерозподіл ресурсів. Таке рішення за своєю природою є бінарним і зводиться до вибору "go / no-go": продовжувати без змін або втрутитися.

Обґрунтованість подібних рішень ускладнюється низкою чинників. По-перше, ІТ-проєкти є суттєво неоднорідними: вони різняться за типом (розробка, інтеграція, міграція), застосованою методологією, розміром і зрілістю команди, технологічним стеком, категорією замовника. По-друге, обсяг накопиченої статистичної інформації часто обмежений, особливо для нових продуктів і напрямів, за якими історія проєктів іще не сформована. По-третє, класичні підходи спираються переважно на суб'єктивні експертні оцінки, що знижує відтворюваність і прозорість рішень.

Ціна невчасного або необґрунтованого рішення в контрольній точці зростає з наближенням до завершення проєкту: вартість усунення відхилень, виявлених на пізніх етапах, у рази перевищує вартість їх раннього виявлення. Тому підвищення обґрунтованості рішень саме у проміжних контрольних точках дає найбільший практичний ефект, дозволяючи керівникові вчасно локалізувати проблемні проєкти й спрямувати управлінський вплив туди, де він найбільш потрібен.

За таких умов жодна окрема формальна модель не може бути універсально точною на всьому різноманітті проєктних ситуацій. Модель, налаштована на «усереднений» проєкт, втрачає чутливість до специфіки окремих підгруп, а модель, побудована на вузькому сегменті, не узагальнюється на решту випадків. Продуктивним напрямом розв'язання цієї суперечності є ансамблеві технології машинного навчання, за яких остаточне рішення формується шляхом узагальнення результатів кількох моделей-експертів. Дослідження механізмів побудови таких ансамблів для задачі підтримки рішень в управлінні ІТ-проєктами й пов'язане з найважливішими практичними завданнями проєктних офісів (PMO), портфельного управління та ризик-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади побудови ансамблів (комітетів) моделей систематизовано в узагальнювальних працях П. Флеча (P. Flach) з машинного навчання [5] та А. В. Матвійчука зі штучного інтелекту в економіці [2]. Основними напрямами формування ансамблів є послідовне навчання моделей, за якого кожна наступна модель зосереджується на складних для попередників прикладах (бустінг), та паралельне об'єднання незалежно побудованих моделей голосуванням (беггінг, випадкові ліси). Ефективність комітету тим вища, чим точнішими є окремі моделі й чим слабше корельовані їхні похибки; саме забезпечення різноманітності моделей – за архітектурою, навчальними вибірками або зоною спеціалізації – є ключовою умовою приросту точності.

Питання формування комітетів моделей та обґрунтування умов їх доцільності досліджувалися в контексті задач класифікації на неоднорідних даних, де об'єднання кількох моделей забезпечує вищу точність порівняно з застосуванням єдиного класифікатора. Прикладне застосування ансамблевих технологій для оцінювання кредитних ризиків, зокрема авторський алгоритм побудови ансамблю на основі спеціалізації експертів із використанням нейромереж радіальнобазисної архітектури, реалізовано у працях Г. І. Великоіваненко, С. С. Савіної, В. П. Беня та інших [1; 3]. Саме цей методичний апарат – теоретичне обґрунтування доцільності комітету, реалізація бустінгу та алгоритм спеціалізації експертів – є відправною точкою цього дослідження.

Останніми роками зростає інтерес до застосування методів машинного навчання й оптимізації в задачах моделювання складних систем і бізнес-процесів цифрового середовища. Зокрема, у праці В. А. Лахна та інших [7] розглянуто моделювання й оптимізацію дискретних еволюційних систем управління інформаційною безпекою у випадковому середовищі, у роботі О. В. Скляренко та інших [8] застосовано моделі глибокого навчання для порівняння неструктурованої текстової інформації, а в дослідженні М. В. Чорненького та О. В. Скляренко [4] запропоновано модель адаптивної трансформації бізнес-процесів в ERP-системах на основі подієво-орієнтованого підходу. Ці роботи демонструють ефективність поєднання методів машинного навчання й оптимізації для підтримки рішень у цифровій економіці. Проте більшість досліджень зосереджені на побудові єдиної моделі, тоді як питання поєднання кількох моделей в ансамбль із урахуванням неоднорідності проєктних даних досліджено значно менше, що й залишає простір для поданої роботи.

У сфері управління проєктами формалізації рішень традиційно приділяли увагу стандарти й методології проєктного менеджменту, узагальнені у PMBOK Guide (Project Management Institute) [6]. Емпіричні дослідження стану галузі систематично фіксують високу частку проєктів, що завершуються з перевищенням строків і бюджету або взагалі не досягають цілей, про що свідчать звіти The Standish Group [9], що підтверджує актуальність інструментів раннього виявлення проблемних проєктів. Водночас застосування саме ансамблевих моделей із динамічною спеціалізацією експертів для підтримки бінарних управлінських рішень у контрольних точках ІТ-проєктів залишається малодослідженим, особливо для випадку неоднорідних і обмежених за обсягом даних. Це й визначає напрям та наукову новизну поданої роботи.

Мета статті. Метою статті є розроблення методичного підходу до формування обґрунтованих управлінських рішень у контрольних точках життєвого циклу ІТ-проєктів на основі ансамблю моделей із урахуванням спеціалізації окремих моделей-експертів.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є ансамблеві технології машинного навчання. Для теоретичного обґрунтування доцільності об'єднання моделей застосовано апарат теорії ймовірностей: для комітету з мажоритарним голосуванням аналітично виведено ймовірність правильного рішення та встановлено порогову умову доцільності комітету. Порівняльний аналіз способів інтеграції моделей (усе-

реднення, стекінг, беггінг, бустінг, спеціалізація експертів) виконано за критеріями способу формування навчальних вибірок та узагальнення результатів.

Основним методом дослідження є авторський алгоритм побудови ансамблю на основі спеціалізації експертів із динамічною інтеграцією моделей: за осями якісних показників ІТ-проєкту формуються одноріднішні підвибірки, на кожній з яких навчається окрема модель-експерт радіально-базисної архітектури; остаточне рішення в контрольній точці ухвалює група релевантних експертів за правилом зупинки, а в разі паритету голосів – за допомогою зваженого голосування за коефіцієнтами компетентності. Для оцінювання переваг підходу використано аналіз попарних кореляцій похибок моделей і порівняння з бустінгом, а працездатність алгоритму перевірено на ілюстративному прикладі з умовними проєктами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо комітет із трьох незалежних моделей-експертів, що класифікують рішення в контрольній точці проєкту за схемою «go / no-go». Позначимо ймовірності правильної класифікації окремими експертами через p_1, p_2, p_3, а ймовірність правильного рішення комітетом за простим (мажоритарним) голосуванням – через P_K. Правильне рішення ухвалюється у двох випадках: коли коректно класифікували всі три експерти або коли помилився рівно один із них. Деталізуючи другий випадок за тим, який саме експерт помилився, отримуємо чотири сприятливі ситуації з такими ймовірностями:

$$\theta_1 = p_1 \cdot p_2 \cdot p_3;\ \theta_2 = (1 - p_1) \cdot p_2 \cdot p_3;$$
$$\theta_3 = p_1 \cdot (1 - p_2) \cdot p_3;\ \theta_4 = p_1 \cdot p_2 \cdot (1 - p_3).$$

Ймовірність правильного рішення комітетом визначається сумою ймовірностей цих чотирьох ситуацій:

$$P_K = p_1 \cdot p_2 \cdot p_3 + (1 - p_1) \cdot p_2 \cdot p_3 + p_1 \cdot (1 - p_2) \cdot p_3 + p_1 \cdot p_2 \cdot (1 - p_3). \quad (1)$$

Якщо припустити, що всі експерти мають однакову ймовірність правильної класифікації $p_1 = p_2 = p_3 = p$, вираз (1) спрощується до вигляду:

$$P_K = 3p^2 - 2p^3. \quad (2)$$

Графік залежності (2) наведено на рис. 1. За горизонтальною віссю відкладено точність окремого експерта p, за вертикальною – точність комітету P_K; для порівняння побудовано бісектрису $P_K = p$.

Як видно з рис. 1, при $p < 0{,}5$ крива комітету проходить нижче бісектриси, тобто комітет дає гіршу точність, ніж окремий експерт. У точці $p = 0{,}5$ крива перетинає бісектрису, а далі проходить над нею – комітет демонструє вищу точність, ніж окремий експерт. Звідси випливає головна умова доцільності побудови комітету: об'єднання моделей підвищує обґрунтованість рішення лише тоді, коли точність кожного окремого експерта перевищує 0,5. Якщо ж хоча б один експерт має точність, нижчу за випадкове вгадування, його участь погіршує роботу комітету.

Поведінку функції P_K зручно проаналізувати за табличними значеннями. У табл. 1 наведено значення P_K для випадку, коли точність третього експерта зафіксовано на рівні $p_3 = 0{,}5$, а точності перших двох експертів змінюються в межах від 0 до 1.

Як видно з табл. 1, найбільших значень функція P_K набуває вздовж лінії $p_1 = p_2$. При низьких значеннях точності окремих експертів (нижче 0,5) комітет дає нижчу точність, ніж окремий експерт; натомість при точностях, вищих за 0,5, комітет забезпечує приріст обґрунтованості рішення.

Проілюструємо умову доцільності числовим прикладом. Нехай три моделі-експерти мають точності $p_1 = 0{,}70$; $p_2 = 0{,}65$; $p_3 = 0{,}80$. Підстановка у формулу (1) дає:

$$P_K = 0{,}364 + 0{,}156 + 0{,}196 + 0{,}091 = 0{,}807.$$

Точність комітету (0,807) перевищує точність найкращого з експертів (0,80), оскільки всі три моделі задовольняють умову $p > 0{,}5$. Замінимо тепер третього експерта слабким, із точністю $p_3 = 0{,}40$:

$$P_K = 0{,}182 + 0{,}078 + 0{,}098 + 0{,}273 = 0{,}631.$$

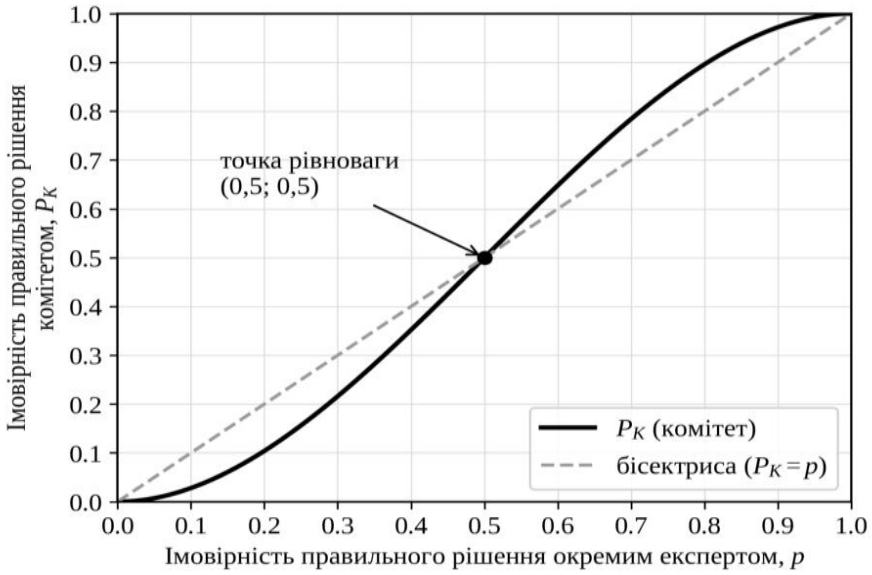


Рис. 1. Залежність імовірності правильного рішення комітетом P_K від точності окремого експерта p

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

Значення функції P_K при $p_3 = 0,5$

$p_1 \backslash p_2$	0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
0,00	0,00	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
0,20	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60
0,40	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70
0,60	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80
0,80	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90
1,00	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1,00

Джерело: сформовано авторами

Тепер точність комітету (0,631) виявляється нижчою за точність найкращого експерта (0,70). Наведений контрприклад підтверджує теоретичний висновок: включення до комітету моделі з точністю, нижчою за 0,5, знижує загальну обґрунтованість рішення.

Розроблені на сьогодні алгоритми формування ансамблів різняться за способом інтеграції моделей, схемою формування навчальних вибірок та узагальнення результатів [2; 5]. За способом інтеграції виокремлюють дві категорії ансамблів: зі статичною та динамічною інтеграцією. При статичній інтеграції характеристики конкретного прикладу, для якого проводиться класифікація, не впливають на процедуру об'єднання результатів моделей. При динамічній інтеграції процедура узагальнення коригується для кожного окремого прикладу залежно від його ознак. Основні технології формування ансамблів наведено в табл. 2.

Технології усереднення, стекінгу та беггінгу різняться способом формування навчальних вибірок і схемою узагальнення результатів (табл. 2), тоді як бустінг будує моделі послідовно, зосереджуючи кожну наступну на прикладах, які попередні класифікували некоректно.

Технології статичної категорії (усереднення, стекінг, беггінг, бустінг) доцільно застосовувати для однорідних даних. Оскільки ІТ-проєкти є суттєво неоднорідними, найбільш адекватною для поставленої задачі є динамічна інтеграція, за якої окремі підмножини даних описуються різними спеціалізованими моделями. Саме цей принцип покладено в основу авторського алгоритму, наведеного далі.

Для класифікації рішення в контрольній точці кожен проєкт (спостереження) описується множиною ознак, які поділяються на кількісні та якісні. До кількісних ознак належать, зокрема: планова та фактична тривалість етапу, освоєний обсяг бюджету, показники освоєного обсягу (індекси виконання строків і вартості), розмір беклогу, кількість відкритих дефектів, плинність складу команди. Кількісні ознаки формують вхідний вектор моделей-експертів.

Класичні рекомендації до побудови математичних моделей радять обмежувати кількість вхідних факторів (орієнтовно 7 ± 2) [2]; за потреби врахувати більше показників модель доцільно зробити ієрархічною, а узагальнення результатів здійснити засобами ансамблевих технологій.

Якісні показники використовуються інакше – вони визначають осі спеціалізації, за якими початковий масив поділяється на однорідніші підгрупи. Для кожного якісного показника з номером j визначається кількість його категорій N_j, за якими з масиву виділяються підгрупи спостережень. Приклади таких осей спеціалізації для ІТ-проєктів наведено в табл. 3.

Таблиця 2

Основні технології формування ансамблів моделей

Категорія інтеграції	Алгоритм	Формування навчальної вибірки	Схема узагальнення результатів
Статична (однорідні дані)	Усереднення	Єдина вибірка для всіх моделей; навчання паралельне	Усереднення результатів по ансамблю
Статична	Стекінг	Єдина вибірка; обов'язкове використання різних типів моделей	Застосування метамоделі
Статична	Беггінг	Кілька вибірок випадкового відбору з поверненням	Голосування (усереднення) по ансамблю
Статична	Бустінг	Для кожної наступної моделі – нова вибірка зі зміненим розподілом	Зважене усереднення (голосування)
Динамічна (неоднорідні дані)	Спеціалізація експертів	Підвибірки за категоріями якісних показників	Зважене голосування релевантних експертів

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

Приклади якісних показників як осей спеціалізації для ІТ-проєктів

Якісний показник	Категорії (рівні)	Кількість рівнів N_j
Тип проєкту	розробка; інтеграція; міграція	3
Методологія	Agile; Waterfall	2
Категорія замовника	внутрішній; зовнішній	2
Зрілість команди	сформована; нова	2

Джерело: сформовано авторами

Підгрупи, утворені за різними якісними показниками, перетинаються між собою: той самий проєкт одночасно потрапляє у підгрупу за типом, за методологією тощо. Такий логічно обумовлений поділ (на відміну від випадкового відбору в беггінгу) приводить до отримання однорідніших масивів даних, на кожному з яких будується окрема модель-експерт.

Розглянемо формалізацію алгоритму ансамблю на основі спеціалізації експертів. Нехай з масиву початкових даних виділено K якісних показників, які використовуватимуться при формуванні спеціалізації. Для кожного показника з номером j ($j = 1, ..., K$) визначено кількість категорій N_j. За кожним рівнем i ($i = 1, ..., N_j$) кожного показника j з масиву спостережень виділяється підгрупа, на якій будується відповідна модель-експерт L_{ji} (нейромережа радіально-базисної архітектури). Загальну схему алгоритму наведено на рис. 2.

За базову модель для кожного експерта доцільно обрати нейромережу радіально-базисної архітектури: у попередніх дослідженнях [1; 3] моделі такої архітектури демонстрували вищі показники точності на неоднорідних даних невеликого обсягу порівняно з багатошаровим персептроном. Тип і конфігурація мережі для кожної підвибірки визначаються експериментально; за наявності кількох конфігурацій з близькою точністю перевагу надають моделі з меншою кількістю нейронів проміжного шару як простішій і стійкішій.

Для аналізу нового проєкту в контрольній точці за значеннями його якісних показників визначається група релевантних експертів M, кожен з яких компетентний класифікувати саме такий проєкт: за цим проєктом наявні всі необхідні дані, а навчальні вибірки експертів сформовано за відповідними значеннями якісних показників. Отже, рішення щодо конкретного проєкту ухвалюється комітетом, утвореним з моделей $L_{ji} \in M$.

Для проведення розрахунків моделі впорядковуються за їх рейтингом (точністю на тестовій вибірці). Аналіз проєкту починається з моделей, які мають найвищий рейтинг. Коли більше половини задіяних експертів віднесли проєкт до одного класу («go» або «no-go»), процедура класифікації припиняється (правило зупинки). Якщо ж виникає ситуація, коли кількість задіяних експертів є парною і голоси розподіляються порівну, процедуру простого голосування замінюють на зважене.

У разі зваженого голосування для кожного експерта L_{ji} використовується відсоток правильно класифікованих на тестовій вибірці прикладів t_{ji}. На основі значень t_{ji} обчислюються коефіцієнти компетентності обраних експертів:

$$k_{ji} = \frac{t_{ji}}{\sum t_{ji}}, \tag{3}$$

де сумування у знаменнику здійснюється за всіма релевантними експертами $L_{ji} \in M$. Остаточне рішення визначається порівнянням сум коефіцієнтів компетентності експертів, що проголосували за «go», та експер-

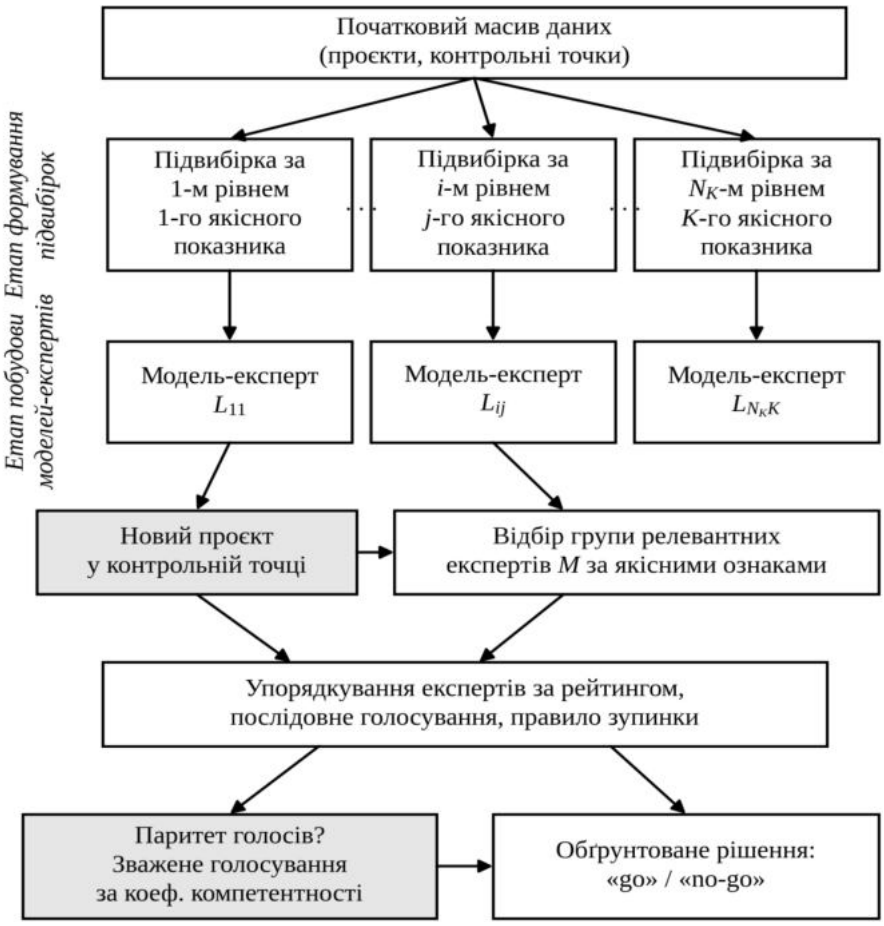


Рис. 2. Схема алгоритму побудови ансамблю на основі спеціалізації експертів

Джерело: сформовано авторами

тів, що проголосували за «no-go»: обирається той клас, для якого сума ваг є більшою.

Оскільки підгрупи, утворені за різними якісними показниками, мають різний обсяг, при визначенні розміру навчальної вибірки доцільно орієнтуватися на найменший масив, аби зберегти можливість коректного порівняння експертів. Це породжує практичне обмеження підходу: за надто дрібних підгруп якість навчання окремих експертів знижується, тому кількість осей спеціалізації K та рівнів N_j слід узгоджувати з обсягом наявних даних.

Як зазначалося вище, однією з умов підвищення ефективності роботи комітету є незалежність похибок його окремих моделей. Для перевірки статистичної незалежності розподілу похибок можна скористатися спрощеним підходом – аналізом попарних кореляцій похибок усіх пар моделей комітету. Що нижчі коефіцієнти кореляції, то більший приріст точності здатний забезпечити комітет.

За алгоритмом бустінгу моделі ансамблю будуються послідовно: кожна наступна модель навчається переважно на прикладах, які попередні класифікували некоректно, унаслідок чого задача для кожного наступного класифікатора ускладнюється, а комітет здатний підсилювати слабкі моделі [5]. Проте саме через послідовну «фільтрацію» прикладів похибки бустінг-моделей виявляються частково скорельованими, що обмежує приріст точності на неоднорідних даних.

Оскільки в запропонованому алгоритмі кожен експерт спеціалізується на логічно відокремленому сегменті даних, його похибки слабко корелюють з похибками інших експертів. Це зумовлює очікувану вищу ефективність порівняно з бустінгом, у якому послідовно побудовані моделі частково успадковують структуру помилок попередників, через що кореляція їхніх похибок є вищою. Таким чином, за умов неоднорідності в масиві початкових даних доцільно надавати перевагу комітету зі спеціалізацією експертів; бустінг же залишається раціональним вибором для однорідних даних.

Для ілюстрації методу розглянемо спершу типовий випадок. Нехай для проєкту за значеннями його якісних показників відібрано трьох релевантних експертів, упорядкованих за рейтингом, і два з них першими віднесли проєкт до класу «no-go». Оскільки більше половини задіяних експертів дали однакову відповідь, спрацьовує правило зупинки, і комітет ухвалює рішення «no-go» – ініціювати управлінське втручання, не залучаючи решти експертів.

Складнішим є випадок паритету голосів. Нехай для нового проєкту в контрольній точці відібрано групу з чотирьох релевантних експертів. За результатами послідовного голосування два експерти віднесли проєкт до класу «go», а два – до класу «no-go». Виникла ситуація паритету голосів при парній кількості експертів, тому застосовується зважене голосування.

Нехай точності відібраних експертів на тестових вибірках становлять: для «go» – $t = 0{,}68$ і $t = 0{,}60$; для «no-go» – $t = 0{,}72$ і $t = 0{,}55$. Сума ваг за клас «go» дорівнює $0{,}68 + 0{,}60 = 1{,}28$, а за клас «no-go» – $0{,}72 + 0{,}55 = 1{,}27$. Оскільки $1{,}28 > 1{,}27$, комітет ухвалює обґрунтоване рішення «go» – продовжувати проєкт за планом.

Слід наголосити на методичному характері результату: наведені числові значення є умовними й ілюструють механіку алгоритму, а не є емпіричною оцінкою ефективності для реальних ІТ-проєктів. Апробація підходу на реальних або імітаційно згенерованих проєктних даних становить окремий напрям подальших досліджень.

Висновки. У статті запропоновано методичний підхід до формування обґрунтованих управлінських рішень у контрольних точках ІТ-проєктів на основі ансамблю моделей. Рішення формалізовано як бінарну задачу класифікації «go / no-go» – продовжувати проєкт за планом або ініціювати управлінське втручання.

Теоретично обґрунтовано головну умову доцільності побудови комітету: об'єднання моделей підвищує обґрунтованість рішення лише за умови, що точність кожного окремого експерта перевищує 0,5; включення слабкої моделі погіршує роботу комітету, що підтверджено як аналітично, так і числовим контрприкладом і табличними розрахунками функції P_K.

Формалізовано авторський алгоритм побудови ансамблю на основі спеціалізації експертів із динамічною інтеграцією моделей, упорядкуванням експертів за рейтингом, правилом зупинки та зваженим голосуванням за коефіцієнтами компетентності. Обґрунтовано, що завдяки спеціалізації на логічно відокремлених сегментах даних похибки експертів слабко корелюють, що забезпечує очікувану вищу ефективність порівняно з бустінгом на неоднорідних даних. Працездатність підходу продемонстровано на ілюстративному прикладі з умовними проєктами.

Перевагою запропонованого алгоритму є придатність до застосування за умов неоднорідних і обмежених за обсягом даних, характерних для нових ІТ-продуктів, за якими ще не накопичено достатньої статистики для класичних технологій формування ансамблів. Водночас підхід має обмеження: він потребує наявності змістовних якісних показників для формування осей спеціалізації та достатнього обсягу спостережень у кожній підгрупі; за їх відсутності доцільніше застосовувати бустінг на однорідних даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у перенесенні алгоритму побудови ансамблю на основі спеціалізації експертів на нову предметну область – підтримку бінарних управлінських рішень у контрольних точках ІТ-проєктів – та в узгодженні цього алгоритму зі специфікою проєктних даних через вибір якісних показників як осей спеціалізації. На відміну від відомих підходів, які здебільшого спираються на єдину прогнозну модель або на статичне об'єднання моделей, запропонований підхід забезпечує врахування якісного контексту проєкту й зберігає прозорість внеску кожного експерта.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією підходу на реальних і імітаційно згенерованих проєктних даних, розширенням множини якісних осей спеціалізації, узагальненням бінарної задачі до багатокласової постановки (наприклад, класифікація стану проєкту за схемою «успіх / ризик / провал») та інтеграцією алгоритму в інформаційну систему проєктного офісу.

Бібліографічний список:

1. Великоіваненко Г. І., Савіна С. С., Колечко Д. В., Бень В. П. Побудова ансамблів моделей кредитного скорингу. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці.* 2018. № 7. С. 34–77. DOI: https://doi.org/10.33111/nfmte.2018.034.
2. Матвійчук А. В. Штучний інтелект в економіці: нейронні мережі, нечітка логіка : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 439 с.
3. Савіна С. С., Бень В. П. Об'єднання моделей logit-регресій як комітету експертів для оцінки кредитоспроможності позичальника. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці.* 2015. № 4. С. 154–188. DOI: https://doi.org/10.33111/nfmte.2015.154.
4. Чорненький М. В., Скляренко О. В. Модель адаптивної трансформації бізнес-процесів у ERP-системах на основі подієво-орієнтованого підходу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки.* 2026. № 3. С. 211–220. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2026.3.22.
5. Flach P. A. Machine Learning: The Art and Science of Algorithms that Make Sense of Data. Cambridge : Cambridge University Press, 2012. 396 p. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511973000.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p.
7. Lakhno V. A., Kasatkin D. Y., Skliarenko O. V., Kolodinska Y. O. Modeling and Optimization of Discrete Evolutionary Systems of Information Security Management in a Random Environment. *Machine Learning and Autonomous Systems. Smart Innovation, Systems and Technologies*. Singapore : Springer, 2022. Vol. 269. P. 9–22. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-16-7996-4_2.
8. Skliarenko O., Pashko A., Lytvynenko L., Kolodinska Y. Deep learning models for solving the problem of comparing unstructured textual information. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Physics and Mathematics*. 2025. Vol. 80, No. 1. P. 157–163. DOI: https://doi.org/10.17721/1812-5409.2025/1.21.
9. The Standish Group. CHAOS Report. Boston : The Standish Group International, 2020.

References:

1. Velykoivanenko, H. I., Savina, S. S., Kolechko, D. V., & Ben', V. P. (2018). Pobudova ansambliv modelei kredytnoho skorynhu [Building the ensembles of credit scoring models]. *Nejro-nechitki tekhnolohii modeliuvannia v ekonomitsi*, 7, 34–77. DOI: https://doi.org/10.33111/nfmte.2018.034 [in Ukrainian].
2. Matviichuk, A. V. (2011). Shtuchnyi intelekt v ekonomitsi: nejronni merezhi, nechitka lohika [Artificial intelligence in economics: neural networks, fuzzy logic]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Savina, S. S., & Ben', V. P. (2015). Objednannia modelej logit-rehresij yak komitetu ekspertiv dlia otsinky kredytospromozhnosti pozychalnyka [Combining logit-regression models as a committee of experts for assessing a borrower's creditworthiness]. *Nejro-nechitki tekhnolohii modeliuvannia v ekonomitsi*, 4, 154–188. DOI: https://doi.org/10.33111/nfmte.2015.154 [in Ukrainian].
4. Chornenkyi, M. V., & Skliarenko, O. V. (2026). Model adaptyvnoi transformatsii biznes-protsesiv u ERP-systemakh na osnovi podiievo-oriientovanoho pidkhodu [A model of adaptive transformation of business processes in ERP systems based on an event-driven approach]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Tekhnichni nauky*, (3), 211–220. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2026.3.22 [in Ukrainian].
5. Flach, P. A. (2012). Machine Learning: The Art and Science of Algorithms that Make Sense of Data. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511973000
6. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Newtown Square: PMI.
7. Lakhno, V. A., Kasatkin, D. Y., Skliarenko, O. V., & Kolodinska, Y. O. (2022). Modeling and Optimization of Discrete Evolutionary Systems of Information Security Management in a Random Environment. In *Machine Learning and Autonomous Systems. Smart Innovation, Systems and Technologies* (Vol. 269, pp. 9–22). Singapore: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-16-7996-4_2
8. Skliarenko, O., Pashko, A., Lytvynenko, L., & Kolodinska, Y. (2025). Deep learning models for solving the problem of comparing unstructured textual information. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Physics and Mathematics*, 80 (1), 157–163. DOI: https://doi.org/10.17721/1812-5409.2025/1.21
9. The Standish Group. (2020). CHAOS Report. Boston: The Standish Group International.

Дата надходження статті: 19.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 339.138:658.89:330.341.42
JEL M31, D12, D91, L25
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-27

Середа Н.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5639-0795
Nataliia Sereda
Academy of Labour, Social Relations and Tourism

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ЯК ЧИННИК АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

THE TRANSFORMATION OF CONSUMER BEHAVIOR AS A FACTOR IN BUSINESS ADAPTATION TO CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Анотація. *У статті досліджено трансформацію поведінки споживачів під впливом економічної нестабільності та перманентних кризових явищ. Визначено ключові чинники, що зумовлюють зміну купівельних звичок та споживчих пріоритетів населення, в тому числі орієнтацію на цінові пропозиції, зростання попиту на продукцію під власними торговими марками торгівельних мереж, зниження лояльності до брендів та більш раціональне споживання. Обґрунтовано необхідність адаптації маркетингових стратегій підприємств до нових умов функціонування споживчих ринків в Україні. Охарактеризовано новітні маркетингові підходи та інструменти збереження ринкових позицій підприємств, оптимізації асортименту товарів, гнучкого ціноутворення та збільшення рівня цифровізації. Сформовані практичні рекомендації щодо запровадження адаптивного маркетингу для сприяння стійкості постачання, збуту продукції на вітчизняному ринку.*

Ключові слова: *споживча поведінка, економічна невизначеність, нестабільність, маркетингові стратегії, адаптація, антикризовий маркетинг, купівельні звички, поведінка споживачів, трансформація споживчого ринку, раціональне споживання, адаптивні маркетингові стратегії, клієнтоорієнтовані продажі.*

Abstract. Introduction. *Economic instability, caused by a decline in production, inflationary processes and a reduction in consumption in the Ukrainian economy, significantly affects the business environment and marketing activities of enterprises. In such conditions, patterns and motives of consumer behavior change, which requires the use of new approaches to pricing, product assortment formation, promotion and sales. Understanding consumer behavior in times of crisis is an important task for marketers and advertising specialists.* ***Purpose.*** *The purpose of the article was to identify trends in consumer behavior in times of macroeconomic instability and to form marketing approaches for adapting enterprises to highly variable market conditions.* ***Methods.*** *The study is based on the application and combination of methods of statistical analysis, SWOT analysis of marketing adaptation of enterprises to economic instability, and systematization of marketing approaches for adaptation.* ***Results.*** *Economic instability primarily affects the reduction of the purchasing power of the population, the structure of consumer spending and the reduction of consumption of premium segment goods. In conditions of crisis, such patterns of behavior as rational consumption, "protective" consumption and "panic" purchases arise. Consumer spending depends on the level of inflationary processes in the Ukrainian economy. At the same time, the inflationary mood of citizens does not correspond to the actual increase in prices for various product groups.* ***Conclusion.*** *As a result of the study, it was concluded that enterprises apply the latest approaches to adapting marketing to economic instability. In response to economic instability and uncertainty, enterprises adapt their pricing policy, assortment and increase the purchase, production of goods under their own brands. Internet promotion and sales of goods is one of the most common marketing strategies for enterprises to adapt to modern conditions of high instability.*

Keywords: *consumer behavior, economic uncertainty, instability, marketing strategies, adaptation, crisis-response marketing, purchasing habits, consumer behavior, transformation of the consumer market, rational consumption, adaptive marketing strategies, customer-oriented sales.*

Постановка проблеми. Глобальне та національне економічне середовище діяльності підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, мінливості, макроекономічною нестабільністю та зростанням інфляційного тиску. У цих умовах підприємства вимушені значно збільшити виробничі, маркетингові, транспортні та інші види витрат, що призводить до постійного збільшення рівня цін на продукцію та зміну купівельних звичок населення. Споживчий ринок зазнає найбільш радикальних трансформацій, оскільки через макроекономічну нестабільність, скорочується купівельна спроможність населення. Попит на товари першої необхідності різко зростає, тоді як попит на товари особливого попиту відкладається.

Під час кризи маркетингові стратегії та програми реалізації продукції на ринках, що зростають та розвиваються, втрачають ефективність. Споживачі демонструють схильність до раціонального споживання та заощадження, що призводить до зниження їх споживчих витрат, скорочення лояльності до брендів, задоволення першочергових потреб та пошуку товарів-замінників. З точки зору підприємств це формує загрозу втрати ринкових позицій, втрати ринкових ніш, а тому потребує переосмислення підходів до маркетингу та адаптації товарної, цінової політики. Актуальність

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

дослідження обумовлена потребую підприємств у гнучкому адаптивному маркетингу, нових підходах та інструментах впливу на поведінку споживачів в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації поведінки споживачів та потреби адаптації маркетингу в умовах макроекономічної нестабільності є об'єктом дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених. Зважаючи на глибину, природу та характер ринкових змін, останні наукові публікації висвітлюють зрушення в поведінці споживачів під впливом тривалих криз, вплив інфляційного тиску на купівельну спроможність споживачів [14]. Окремий напрям досліджень стосується застосування підприємствами новітніх маркетингових підходів для адаптації до змін на споживчих ринках. Зокрема, у роботі Я. С. Ларіної та А. В. Рябчик представлено підходи до вибору маркетингових стратегій як інструменту впливу на споживачів у випадку особливих проявів поведінки [14].

Досліджуючи природу споживчих рішень у нестабільному середовищі, Вей Дін та Синхі Хан обґрунтовують концепцію «захисного споживання», згідно якої споживачі в умовах невизначеності приймають рішення про відкладення покупки та менш схильні до споживання [6]. Подібні рішення обумовлені втратою контролю над зовнішніми обставинами, що обумовлює споживчий вибір. У свою чергу, А. Закі, Х. Мохамед та Г. Саксена акцентують увагу на деструктивній поведінці та панічній купівельній поведінці покупців у Великій Британії під час кризи коронавірусу у 2020 році («panic buying» – панічні закупівлі) [17]. Автори виділяють такі нові патерни, як накопичення запасів, харчові відходи та збільшення обсягів доставки. Подібне дослідження щодо панічних покупок під час кризи проведене М. Мюллер, К. Арнольдом, І. Салітерер та Й. Лінденмаєром [9]. Вчені порівняли реакцію споживачів на кризу коронавірусу та кризу російсько-української війни, виявивши, що повторні кризові явища не зменшують очікуваного дефіциту продукції. Водночас, споживачів стали менш вразливі до медіа та стали більш чутливі до реалій та наслідків кризи.

Вітчизняні науковці О. Длугопольський та Н. Біловус вивчають зміну факторів впливу на споживчу поведінку в Україні: безпека та економічна нестабільність (скорочення доходів – купівельної активності – споживчих витрат), психологічні чинники впливу на рішення та споживчі настрої (очікування інфляції – скорочення споживання), змін в цільових сегментах ринку [2]. Останнє призводить до різкого падіння попиту на товари другої необхідності та орієнтацію на ціни. Подібні висновки містяться у роботі О. Семенди: в умовах війни поведінка споживачів змінюються на користь збільшення попиту на базові продукти, збільшення довіри до національних виробників, посилення значення соціальної відповідальності [15]. Крім цього, через зміну патернів поведінки підприємства вимушені адаптувати власні стратегії маркетингу [15; 16]: зросла роль цифрових стратегій маркетингу та інструментів просування продукції з використанням мережі Інтернет.

Н. Джонсон та інші науковці досліджують вплив економічної нестабільності в докризовий, кризовий та післякризовий періоди розвитку. У результаті виявлено, що в Індонезії в період кризи 2020-2022 років при високій інфляції покупці переходять на користь локальних (місцевих) брендів та скорочується придбання глобальних брендів [7]. Подібну тенденцію виявили В. Кампіан та інші вчені на прикладі ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Румунії у 2024 році [5]. Крім цього, автори виявили потребу адаптації маркетингу та запровадження гнучкого ціноутворення на продукцію в умовах нестабільності. Серед вітчизняних науковців вплив інфляційних очікувань на зміну поведінки споживачів досліджували О. Юженко, І. Чернявська [10], Т. Дядик, В. Даниленко та О. Решетнікова [3]. Зокрема, в моделі управління поведінкою споживачів представлено маркетингове ціноутворення, що включає використання цінових стратегій та тактик впливу на прийняття рішень про покупки в умовах кризи.

Попри висвітлення зміни поведінки споживачів в умовах економічної нестабільності, питання адаптації маркетингу та застосування новітніх маркетингових підходів залишається мало дослідженим. Науковці зосереджуються на маркетингових стратегіях ціноутворення, тоді як зміна ціннісних пропозицій залишається поза увагою.

У працях вітчизняних та зарубіжних вчених розглядаються нові підходи до маркетингу в умовах нестабільності та невизначеності. Відтак, розглядаються питання формування стабільного клієнтського досвіду в нестабільному середовищі та відзначається, що критичним маркетинговим інструментом утримання клієнтів є створення підприємством зон «передбачуваності» та сервісної визначеності для покупців [8]. Важливим в умовах невизначеності фактором впливу на споживчу поведінку стають маркетингові технології аналізу даних та покращення онлайн-торгівлі.

Мета статті полягає у визначенні тенденцій у поведінці споживачів в умовах макроекономічної нестабільності та формуванні маркетингових підходів для адаптації підприємств до високо мінливих ринкових умов.

Методи дослідження. У статті застосовано методи аналізу та синтезу для визначення тенденцій у поведінці споживачів, SWOT-аналіз для розуміння маркетингових підходів для адаптації підприємств, статистичний аналіз Індексу споживчих настроїв населення, інфляційних очікувань населення та індексу споживчих цін для виявлення рівня інфляційного тиску на споживачів в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічні, фінансові та інші типи криз суттєво впливають на моделі поведінки споживачів. При цьому, масштаб впливу кризових явищ на економіку визначає характер зміни поведінки. За останні два десятиліття світова та національна економіка зіштовхнулася з фінансовими потрясіннями у 2008–2099 роках, пандемією коронавірусу у 2020 році та військовими загрозами у 2022–2026 роках, які позначилися на споживчих ринках. Кожен із цих періодів розвитку національної економіки характеризувався певними змінами у структурі споживання, споживчих пріоритетах та споживчих втратах. Динаміка споживчих витрат домогосподарств у 2010–2024 роках демонструє різке їх скорочення в періоди економічного спаду та шокових станів, зумовлених шоком попиту т пропозиції (рис. 1).

Світова фінансова криза у 2008–2009 роках негативно вплинула на економіку: значно скоротилися обсяги кредитування, зріс рівень проблемних кредитів, що позначилося на зміні структури споживчих витрат та призвело до падіння купівельної спроможності населення. В таких умовах значно збільшилася цінова чутливість споживачів. Домогосподарства скоротили споживчі витрати на товари тривалого вжитку, предмети розкоші та дорого вартісні послуги в Україні. В цілому кінцеві витрати домогосподарств в Україні у 2009 році зменшилися на -15,62%. В цей період зросла популярність дисконтних мереж, приватних торгових марок та акційних пропозицій на споживчих ринках. Підприємства переглянули маркетингову політику та власні цінові стратегії, оптимізували витрати та запровадили програми лояльності покупців.

На відміну від фінансової кризи 2008–2009 років, яка вплинула на структуру споживчих витрат, здатність до заощаджень та споживання, пандемія коронавірусу мала соціально-економічний характер. Обмеження на відвідування громадських місць, карантинні заходи та зміна способу життя через дистанційну зайнятість стали чинниками змін у поведінці споживачів. У 2020 році в Україні значно зростає обсяг електронних купівель, безготівкових розрахунків та починає стрімко розвиватися е-врядування. До критеріїв вибору товарів додалися швидкість доставки та безпечність покупок, достатність інформації про товар та рівень розвитку цифрових сервісів. З початку пандемії підприємства почали активно запроваджувати омніканальні стратегії продажу через поєднання різних цифрових каналів збуту, автоматизували взаємодію із клієнтами та запроваджували цифрові інструменти маркетингу й реклами.

Кризові процеси в українській економіці та сповільнення зростання з 2022 року через шоки попиту та пропозиції (скорочення промислового виробництва, будівництва та інших галузей економіки) призвели до енергетичної, економічної, транспортної, гуманітарної кризи. Економічно-соціальна нестабільність обумовила зміну всіх аспектів поведінки споживачів. Для українських споживачів визначальними критеріями вибору товарів стали їх доступність, стабільність постачання, безпечність придбання та отримання.

В умовах війни значна частина населення перейшла до моделі ощадливого споживання через інфляційний тиск, відкладаючи придбання дорогих товарів та фокусуючись на придбанні базових економічних благ. Водночас, державна підтримка українських виробників в умовах росту виробничих витрат дозволила стимулювати попит на товари, вироблені в Україні. Мотиви придбання вітчизняних товарів стали важливими при виборі товарів для покупців. Крім цього, збільшився рівень довіри до брендів та підприємств, які соціально відповідальні, підтримують Збройні сили України, надають гуманітарну допомогу постраждалим або здійснюють інші соціальні ініціативи.

У 2008–2025 роках поведінка українських споживачів значно змінилася. У 2008–2009 роках фактором прийняття рішень була ціна, натомість у період пандемії у 2020 році – доступність, швидкість та безпечність покупки. У період війни 2022–2026 років поряд із економічними критеріями придбання товарів (ціна, доходи, купівельна спроможність) важливу роль у виборі та споживчій поведінці відіграють довіра до брендів, соціальна відповідальність підприємства, раціональність придбання товару, пріоритетність для споживача різних категорій товарів. У табл. 1 систематизовано поведінку споживачів за критеріями: причина зміни поведінки, мотиви покупок, фактори вибору продуктів, товари з високим попитом, канали продажу, лояльність до брендів та маркетингові інструменти для просування та продажу продуктів споживачам.

За даними соціологічного опитування компанії Gradus до війни у 2021 році 61% споживачів в Україні здійснювали імпульсивні покупки. Проте у 2023 році частка споживачів, які робили імпульсивні покупки, скоротилася до 44%. Українці почали планувати витрати, аналізувати власні економічні потреби та більш усвідомлено здійснювати придбання товарів [1]. Це свідчить про зростання рівня раціональності у покупках споживачів в умовах кризи.



Рис. 1. Динаміка ВВП, кінцевих споживчих витрат домогосподарств в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12]

Таблиця 1

Порівняльна характеристика поведінки споживачів у кризові періоди розвитку економіки

Критерій	Фінансова криза 2008–2009	Пандемія COVID-19 (2020–2021)	Війна в Україні (2022–2025)
Основна причина зміни поведінки	Фінансова нестабільність, скорочення рівня кредитування, інфляція	Карантинні обмеження, скорочення мобільності населення	Воєнні дії та економічна нестабільність, загрози безпеці та життю, зміна економічних потреб
Основний мотив покупки	Економія коштів	Безпека, доступність та зручність	Надійність, доступність, безпека, раціональність
Найважливіший фактор вибору	Ціна	Наявність доставки, цифрові сервіси для замовлення	Ціна, довіра до бренду, пріоритетність
Товари з високим попитом	Харчові продукти, одяг, текстиль тощо	Харчові продукти, одяг, текстиль, медичні товари, товари для дому тощо	Товари першої необхідності, українська продукція, дешеві імпортні замінники
Канали продажу	Традиційна торгівля	Е-торгівля	Омніканальні продажі
Лояльність до брендів	Зниження	Помірне зростання	Висока роль соціально відповідальних брендів та власних торгових марок
Основні маркетингові інструменти	Знижки, акції	Цифровий маркетинг	Персоналізація, омніканальність, підтримка локального виробництва

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12]

На споживчі витрати та їх структуру значно впливають інфляційні очікування домогосподарств та фактичний рівень цін на продовольчу продукцію та сировину. За період з початку вторгнення у лютому 2022 року до вересня 2023 року інфляційні очікування домогосподарств в Україні перевищували 10% [4]. При цьому, інфляційні очікування значно відрізняються від динаміки фактичних цін (ІСЦ) залежно від економічного розвитку. У 2024 році очікування щодо росту цін серед домогосподарств значно випереджали фактичний рівень ІСЦ. Натомість у 2025 році спостерігалася зворотна ситуація, що зумовлено сповільненням економічного росту.

Графік залежності кінцевих споживчих витрат від динаміки індексу споживчих цін в Україні демонструє зворотній зв'язок між витратами та цінами на продукти.

SWOT-аналіз маркетингової адаптації бізнесу демонструє, що в умовах економічної нестабільності важливо швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. До сильних сторін пристосування маркетингової діяльності варто віднести: цифрові канал просування, збуту та комунікації зі споживачами, гнучку політику ціноутворення та асортименту політику, персоналізовану взаємодію зі споживачами тощо. Використання омніканальних стратегій в маркетингу є одним із найбільш поширених рішень серед підприємств в кризових умовах функціонування. Проте слабкими сторонами маркетингу підприємств є високі витрати на цифровізацію та цифрову перебудову, складність аналітики даних про споживачів та їх поведінку через використання різних джерел даних, залежність маркетингу від розвитку цифрової інфраструктури, обмежене фінансування маркетингу малих та середніх підприємств, нестача кваліфікованих кадрів та фахівців з реклами й просування продукції та інші (табл. 2).

Зовнішнє середовище діяльності підприємств створює нові можливості в умовах кризи: розвиток е-комерції через потреби споживачів у доставці товарів через мережу Інтернет; використання штучного інтелекту для формування індивідуальних пропозицій

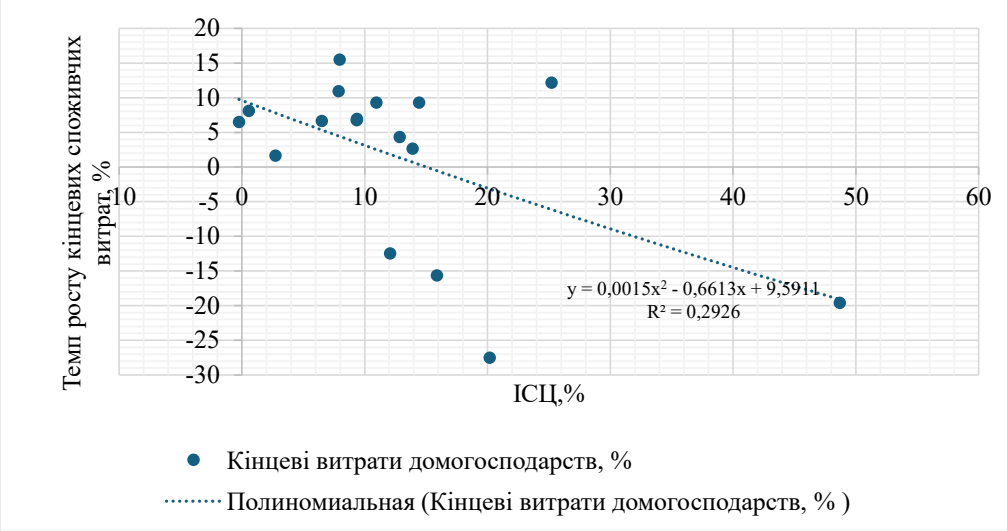


Рис. 2. Графік залежності кінцевих споживчих витрат домогосподарств та ІСЦ в Україні (за даними 2008–2024 років)

Джерело: сформовано автором на основі [11–13]

Таблиця 2

SWOT-аналіз маркетингової адаптації бізнесу в умовах економічної нестабільності

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Впровадження цифрових каналів для просування, продажу та комунікації зі споживачами	Високі витрати на цифрову трансформацію та автоматизацію при низькій частці е-продажів
Гнучкість маркетингової політики та оперативне реагування на зміни попиту (гнучке ціноутворення, зміна асортименту)	Недостатній рівень аналітики даних про споживачів та їх споживчі переваги у частини підприємств
Персоналізація взаємодії зі споживачами за допомогою аналізу великих даних (персоналізовані акції та пропозиції товарів)	Залежність від цифрової інфраструктури та високий вплив кіберризиків на діяльність підприємств
Використання омніканальних стратегій для продажу товарів із використанням мережі Інтернет (через веб-сайти, маркетплейси)	Обмежені фінансові ресурси малого та середнього бізнесу для розвитку омніканальних стратегій просування та продажу продукції
Формування довіри через соціальну відповідальність бренду та підприємств	Нестача кваліфікованих фахівців із цифрового маркетингу та розвитку цифрових каналів для просування, продажу та комунікації зі споживачами
Можливість зміни товарного асортименту та пропозиція товарів під власними торговими марками	Висока залежність від зовнішніх постачальників
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розвиток електронної комерції та маркетплейсів підприємств	Зниження купівельної платоспроможності населення та споживчих пріоритетів
Використання штучного інтелекту для персоналізації маркетингу	Інфляція та нестабільність валютного курсу, що знижує купівельну спроможність
Зростання попиту на власні торгові марки, локальну продукцію, продукцію українського виробництва та дешеву імпортну продукцію	Порушення логістичних ланцюгів постачання товарів та збільшення їх вартості для споживачів
Використання великих масивів даних для формування нових маркетингових стратегій	Посилення конкуренції у цифровому середовищі та на споживчих ринках
Запровадження нових підходів до маркетингу та реклами	Невизначеність та складність передбачення споживчих настроїв, складність прогнозування інфляційних настроїв споживачів
Вихід на міжнародні онлайн-ринки	Воєнні ризики, енергетична нестабільність та кібератаки на інфраструктуру підприємств

Джерело: сформовано автором

клієнтам; зростання попиту на товари під власними торговими марками через поєднання таких переваг, як ціна, якість; формування маркетингових стратегій на основі аналітики великих даних; запровадження нових підходів у маркетингу.

З іншої сторони, підприємства діють в умовах макроекономічної невизначеності, енергетичної кризи, інфляційного тиску, що призводить до зниження купівельної спроможності та зміни структури споживчих витрат. Крім цього, розвиток е-торгівлі призвів до зростання конкуренції в онлайн-середовищі: великі гравці на споживчих ринках конкурують із малими та середніми підприємствами. Це потребує застосування більш виваженого підходу до маркетингу, який базується на даних та знаннях про споживчу поведінку не лише в оффлайн, а й в онлайн-просторі.

Зміна споживчої поведінки призвела до потреби адаптації маркетингу підприємств та застосування новітніх підходів до ціноутворення, формування асортименту товарів, комунікації, просування та збуту. Серед найбільш нових підходів в маркетингу варто виділити: гнучке ціноутворення в умовах збільшення цін на транспортування товарів; розвиток бюджетних груп товарів, які користуються найбільшим попитом серед споживачів; запровадження маркетингу «визначеності» та створення зон «визначеності» для покупців; Інтернет-просування товарів через маркетплейси підприємств; покращення е-торгівлі та інші (табл. 3).

Таблиця 3

Трансформація поведінки споживачів та стратегії адаптації підприємств до кризи

Ключові фактори впливу на ринок	**Прояви трансформації споживчої поведінки**	**Наслідки для ринкової структури**	**Пріоритетні маркетингові стратегії для адаптації підприємств**
1	2	3	4
Економічна нестабільність та безпекові ризики	Зниження купівельної спроможності, зміна структури споживчих витрат та скорочення споживчих витрат	Різке падіння попиту на товари другої необхідності, скорочення попиту на товари із преміального сегмента.	Адаптивний маркетинг: динамічне ціноутворення, розвиток бюджетних груп товарів, реструктуризація портфеля товарів та послуг
Психологічні чинники та інфляційний тиск	Зростання негативних інфляційних настроїв із високим рівнем суб'єктивності, збільшення рівня раціональності у покупках, «захисне споживання» або «панічні покупки»	Скорочення лояльності до брендів, ціна стає найбільш важливим критерієм вибору товарів	Маркетинг «визначеності» для покупців: створення зон «визначеності», комунікації зі споживачами, фіксація ціни

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
Суспільно-політичні та воєнні виклики	Консолідація споживачів, зміщення фокуса на придбання найбільш необхідних товарів (харчові продукти, ліки, комунальні послуги, транспорт)	Стрімке зростання попиту на базові товари, підвищення вимог до етичності компаній.	Стратегії соціальної відповідальності підприємств: каузальний маркетинг (формування зв'язків між продажами та благодійністю), фокус на національному походженні товарів
Цифровізація та безпекові обмеження	Прагнення мінімізувати час на фізичні покупки, перехід споживачів у цифрове середовище	Переформатування каналів збуту, домінування омніканальні стратегії просування, збуту та комунікації зі споживачами.	Цифрові стратегії маркетингу: інтернет-просування, оптимізація е-торгівлі, аналітика «великих даних».

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5–6; 9; 14–16]

Висновки. Економічна нестабільність в першу чергу позначається на скороченні купівельної спроможності населення, структурі споживчих витрат та скороченні споживання, що призводить до виникнення таких патернів поведінки як раціональне споживання, «захисне» споживання та «панічні» купівлі. Споживчі витрати залежать від рівня інфляційних процесів в українській економіці. При цьому, інфляційні настрої громадян не відповідають фактичному збільшенню цін на різні групи продукції. У відповідь на економічну нестабільність підприємства адаптують цінову політику, асортимент та збільшують закупівлю, виробництво товарів під власними торговими марками. Інтернет-просування та збут товарів є однією із найбільш поширених маркетингових стратегій адаптації підприємств в сучасних умовах високої нестабільності.

Бібліографічний список:

1. Голосують гаманцем: як змінилися споживчі настрої українців за рік – дослідження Gradus Research. 25.10.2025. URL: https://rau.ua/news/spozhivchi-nastroi-ukrainciv-2/

2. Длугопольський О., Біловус Н. Детермінанти поведінки покупців на споживчому ринку України в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability.* № 1. С. 32—42. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.32.42.

3. Дядик Т. В., Даниленко В. І., Решетнікова О. В. Управління поведінкою споживачів на основі маркетингового ціноутворення. *Економічний простір.* № 186. С. 35—39. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-6.

4. Публікації. Інфляційні звіти НБУ. *Національний банк України.* Публікації. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2024-roku

5. Câmpian V., Stanca L., Dabija D.-C. Transformation of consumer behavior post-crisis: a qualitative mixed methods approach in food retail. *Journal of Business Economics and Management*. Вип. 27, № 3. С. 515—535. DOI: https://doi.org/10.3846/jbem.2026.26936.

6. Ding W., Han S. Consumer Psychology of Mysterious Consumption: Embracing Uncertainty through a Perception of Control. *Behavioral Sciences.* Вип. 14, № 5. DOI: https://doi.org/10.3390/bs14050411.

7. Johnson N. S., Purwanegara M. S., Mulyono N. B. Economic instability and its effect on brand preferences: big data examination of self-image and online shopping conduct. *Business, Management and Economics Engineering*. Вип. 24, № 1. С. 79–103. DOI: https://doi.org/10.3846/bmee.2026.23594.

8. Li Z. Research on the action mechanism of certainty and uncertainty of experience in the consumption context. *Heliyon.* Вип. 10, № 11. С. e31700. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31700.

9. Müller M. S., Arnold C., Saliterer I. та ін. Understanding Panic Buying During Repeated Crises: The Effect of Crisis Experience. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 10.11.2025. С. 1—29. DOI: https://doi.org/10.1080/10495142.2025.2585955.

10. Yuzhenko O., Cherniavska I. Perceptions of inflation and crisis and their impact on consumer behaviour in Ukraine: empirical evidence. *Collection of scientific papers "SCIENTIA"*. January 23, 2026; Lisbon, Portugal. С. 23—30.

11. Державна служба статистики України. Валовий внутрішній продукт за 2024 рік. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vvp_kv/vvp_kv_u/arh_vvp_kv.html

12. Державна служба статистики України. Зведені національні рахунки за 2012-2023рр. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/nr/znr_12_23_ue.xlsx

13. Державна служба статистики України. Індекси споживчих цін у 1992-2024 роках.

14. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживачів: навчальний посібник. *Херсон : Стереотипне видання: ОЛДІ-ПЛЮС*, 2026. 284 р.

15. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. Issue 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51.

16. Odesa National Economic University, Bondarenko O. M., Striy L. O. et al. The Impact of Modern Digital Communications on Consumer Behavior. *Business Inform.* Vol. 2, Issue 553. P. 346–355. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355.

17. Zaky A., Mohamed H., Saxena G. Conceptualising the panic buying phenomenon during COVID-19 as an affective assemblage. *European Journal of Marketing*. Vol. 56, Issue 12. P. 3313–3346. DOI: https://doi.org/10.1108/EJM-11-2020-0796.

References:

1. Holosuiut hamantsem: yak zminylysia spozhyvchi nastroi ukraintsiv za rik – doslidzhennia Gradus Research [Voting with wallets: How Ukrainians' consumer sentiment has changed over the year – Gradus Research study]. (2025, October 25). Retrieved July 14, 2026, DOI: from https://rau.ua/news/spozhivchi-nastroi-ukrainciv-2/

2. Dluhopolskyi, O., & Bilovus, N. (2024). Determinanty povedinky pokuptsiv na spozhyvchomu rynku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Determinants of consumer behavior in the Ukrainian consumer market under martial law]. *Innovation and Sustainability*, (1), 32–42. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.32.42

3. Diadyk, T. V., Danylenko, V. I., & Reshetnikova, O. V. (2024). Upravlinnia povedinkoiu spozhyvachiv na osnovi marketynhovoho tsinoutvorennia [Consumer behavior management based on marketing pricing]. *Ekonomichnyi prostir (Economic Space)*, (186), 35–39. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-6

4. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). Publikatsii. Infliatsiini zvity NBU [Publications. NBU inflation reports]. Retrieved July 14, 2026, from https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2024-roku

5. Câmpian, V., Stanca, L., & Dabija, D.-C. (2026). Transformation of consumer behavior post-crisis: A qualitative mixed methods approach in food retail. *Journal of Business Economics and Management*, 27 (3), 515–535. DOI: https://doi.org/10.3846/jbem.2026.26936

6. Ding, W., & Han, S. (2024). Consumer psychology of mysterious consumption: Embracing uncertainty through a perception of control. *Behavioral Sciences*, 14 (5). DOI: https://doi.org/10.3390/bs14050411

7. Johnson, N. S., Purwanegara, M. S., & Mulyono, N. B. (2026). Economic instability and its effect on brand preferences: Big data examination of self-image and online shopping conduct. *Business, Management and Economics Engineering*, 24 (1), 79–103. DOI: https://doi.org/10.3846/bmee.2026.23594

8. Li, Z. (2024). Research on the action mechanism of certainty and uncertainty of experience in the consumption context. *Heliyon*, 10(11), e31700. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31700

9. Müller, M. S., Arnold, C., Saliterer, I., et al. (2025). Understanding panic buying during repeated crises: The effect of crisis experience. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1–29. DOI: https://doi.org/10.1080/10495142.2025.2585955

10. Yuzhenko, O., & Cherniavska, I. (2026, January 23). Perceptions of inflation and crisis and their impact on consumer behaviour in Ukraine: Empirical evidence. *Collection of Scientific Papers "SCIENTIA"*, Lisbon, Portugal, 23–30.

11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Valovyi vnutrishnii produkt za 2024 rik [Gross domestic product for 2024]. Retrieved July 14, 2026, from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vvp_kv/vvp_kv_u/arh_vvp_kv.html

12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Zvedeni natsionalni rakhunky za 2012–2023 rr. [Consolidated national accounts for 2012–2023]. Retrieved July 14, 2026, from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/nr/znr_12_23_ue.xlsx

13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Indeksy spozhyvchykh tsin u 1992–2024 rokakh [Consumer price indices in 1992–2024]. Retrieved July 14, 2026, from https://ukrstat.gov.ua/

14. Larina, Ya. S., & Riabchyk, A. V. (2026). *Povedinka spozhyvachiv [Consumer behaviour]: Navchalnyi posibnyk. Kherson: OLDI-PLUS*. 284 p. (in Ukrainian).

15. Semenda, O. (2025). Transformatsiia marketynhovykh stratehii ta povedinky spozhyvachiv v Ukraini v umovakh voiennoho chasu [Transformation of marketing strategies and consumer behavior in Ukraine under wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (75). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51

16. Bondarenko, O. M., Striy, L. O., et al. (2024). The impact of modern digital communications on consumer behavior. *Business Inform*, 2 (553), 346–355. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355

17. Zaky, A., Mohamed, H., & Saxena, G. (2022). Conceptualising the panic buying phenomenon during COVID-19 as an affective assemblage. *European Journal of Marketing*, 56 (12), 3313–3346. DOI: https://doi.org/10.1108/EJM-11-2020-0796

Дата надходження статті:07.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 336.14:332.1
JEL E62, H72, R11, R58
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-28

Хом'як М.С.
кандидат економічних наук,
докторант кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-6161-3807
Myroslav Khomyak
State Tax University

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВІДТВОРЮВАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ

MECHANISM FOR IMPLEMENTING REGIONAL FINANCIAL POLICY FOR THE MODERNISATION OF REPRODUCTION PROCESSES

Анотація. *Метою статті є обґрунтування механізму реалізації інвестиційно-стимулюючої регіональної фінансової політики для активізації ресурсів територій. Оцінено нормативно-правове забезпечення, побудовано структуру механізму, проаналізовано джерела фінансового простору у 2021–2025 рр. Виявлено неузгодженість нормативних масивів, брак вимірювання просторових ефектів, дефіцит капітального й боргового каналів, відсутність страхування воєнних ризиків. Доведено вичерпання резерву нарощування власних коштів підприємств (понад 71 % інвестицій у 2025 р.) та наявність міжрегіональних переливів (14 %). Об'єктом управління визначено комірку перетину «парадигмальний стан – джерело», критерієм результативності – приріст інвестицій з урахуванням просторових ефектів. Обґрунтовано індекс відтворювального навантаження для диференціації підтримки та розмежування фіскальних і кредитних інструментів.*

Ключові слова: *регіональна фінансова політика; фінансовий простір розвитку регіонів; режим активності джерела фінансування; міжрегіональні інвестиційні переливи; індекс відтворювального навантаження; страхування воєнних ризиків; місцеві запозичення.*

The purpose of the article is to substantiate a mechanism for implementing an investment-stimulating regional financial policy capable of shifting the sources of territorial financial resources from blocked and latent activity regimes towards peripheral and core ones under the conditions of a wartime and recovery economy. The methodological framework combines system-structural analysis of the three-block architecture of the mechanism, comparative legal analysis of the acts that govern regional development and intergovernmental fiscal regulation, statistical analysis. The study demonstrates that the binding constraint on regional financial policy is not the absence of legal norms but their inconsistency and the lack of implementation mechanisms. Four institutional gaps are identified: the spatial effect of financial decisions is not measured; the dedicated capital channel is funded only symbolically; the debt channel remains de facto inaccessible to the overwhelming majority of communities; and a statutory war-risk insurance system is absent. Capital investment recovered to UAH 669.3 billion in 2025, yet more than 71 % of it was financed from the own funds of enterprises and the reinvestment ratio reached 49.7 %, which indicates that extensive growth of this source is nearly exhausted. Approximately 14 % of the total investment effect materialises outside the recipient territory, confirming the presence of interregional spillovers that the current policy design ignores. The object of policy influence is redefined as the intersection cell "source – territory" with its specific activity regime, while policy performance is measured by the increment of investment with allowance for spatial effects. An index of reproduction burden is proposed for the spatial differentiation of transfers, State Regional Development Fund support and tax incentives. It is argued that fiscal and credit instruments should be functionally separated: the former build the investment potential of the own funds of business entities, whereas the latter reduce the risk component of the cost of borrowed resources. Priority is given to regulatory and information-infrastructure measures of low resource intensity and a short-term implementation horizon.

Keywords: *regional financial policy; financial space of regional development; activity regime of a financing source; interregional investment spillovers; index of reproduction burden; war-risk insurance; local borrowing.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна змінила не лише обсяг, а й саму конфігурацію фінансових ресурсів, доступних регіонам України. Частина джерел, які у довоєнній економіці забезпечували фінансування розвитку територій, перейшла до латентного або фактично заблокованого стану, натомість зросла вага джерел, що не залежать від інвестиційної активності території. За таких умов традиційна логіка регіональної фінансової політики, яка виходить із однорідності джерел фінансування для всіх територій і оцінює власну результативність обсягом мобілізованого ресурсу, втрачає пояснювальну і прогностичну силу.

Актуальність дослідження визначається розривом між нормативно задекларованими цілями просторової згуртованості та відсутністю дієвих механізмів їх досягнення, на що вказують і вітчизняні дослідники нової регіональної політики [1], і аналітика міжнародних організацій щодо структури субнаціональних інвестицій [2]. Додатковий вимір проблеми зумовлений тим, що інвестиційна активність регіону не є автономною величиною: наявність міжрегіональних переливів означає, що просторово нейтральний розподіл ресурсу є неоптимальним [3], а відстань до лінії зіткнення виступає самостійним чинником модифікації міжрегіональних взаємодій [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового забезпечення регіонального розвитку України представлена у літературі трьома відносно

© Хом'як М.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

самостійними напрямами, кожен з яких залишає невирішеною частину поставленого нами завдання.

Перший напрям охоплює дослідження інструментарію нової регіональної політики та фінансової спроможності територіальних громад. Я. Белінська та В. Ясенецький [1] систематизують напрями реагування регіональної політики на сучасні виклики, обґрунтовуючи потребу переходу від компенсаційної до стимулюючої логіки підтримки територій. Ю. Петрушенко, В. Венцель і А. Височина [5] у монографічному дослідженні фінансової політики місцевого розвитку формують цілісне уявлення про склад її методів і важелів, проте – що є природним для періоду до 2022 р. – виходять із припущення про стабільну доступність основних джерел фінансування. Саме це припущення війна зробила невалідним: у наших термінах ідеться про те, що джерело може бути формально доступним нормативно і заблокованим фактично.

Другий напрям – просторова економетрика, теоретичні засади якої закладено працями Л. Анселіна [6] та Дж. Лесажа і Р. Пейса [7]. Ці роботи сформували стандарт розрізнення просторової авторегресійної моделі, у якій просторовий лаг залежної змінної включено до правої частини рівняння, та моделі просторової помилки, у якій просторова залежність локалізована у структурі залишків, а також процедуру декомпозиції загального ефекту на прямий і непрямий. Прикладні застосування цього апарату до українських даних порівняно небагаточисельні: М. Хом'як [3] оцінює детермінанти регіональних капітальних інвестицій на панелі 25 просторових одиниць, а Л. Капоані і П. Мартіні [4] досліджують економічний вплив війни через просторову гравітаційну модель, показуючи самостійну роль відстані до лінії зіткнення. Спільним обмеженням цих робіт є те, що отримані оцінки не доведені до рівня інструментальних рішень фінансової політики – вони фіксують наявність просторової залежності, але не відповідають на питання, як саме вона має змінювати критерії відбору проєктів і параметри податкових стимулів.

Третій напрям представлений матеріалами міжнародних організацій, що формують порівняльну рамку. За даними ОЕСР [2], публічні інвестиції у країнах Організації становлять у середньому близько 3,5 % ВВП, причому субнаціональні органи влади забезпечують приблизно 55 % їх обсягу та близько 40 % сукупних публічних видатків. Це задає масштаб відставання української практики, у якій частка місцевих бюджетів у джерелах капітальних інвестицій не перевищує 6–7 %.

Водночас у науковій літературі відсутнє розуміння причин диференціації джерел фінансування за фактичним режимом їх активності та не напрацьовано інструментарій їх активізації в контексті фінансової політики. Заповнення цієї прогалини і становить предмет статті.

Метою статті є обґрунтування механізму реалізації регіональної фінансової політики інвестиційно-стимулюючого спрямування, орієнтованого на розблокування джерел фінансових ресурсів територій та відновлення їх відтворювальної спроможності. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань: оцінити чинну нормативно-правову конструкцію політики та ідентифікувати прогалини її інструментального забезпечення; побудувати структуру механізму реалізації з розподілом функцій між суб'єктами; проаналізувати динаміку джерел фінансового простору регіонів у 2021–2025 рр.; урахувати просторово-економетричні оцінки міжрегіональних переливів при виборі інструментів; систематизувати заходи політики за критеріями часового горизонту та ресурсомісткості.

Методи дослідження. Методологічну основу становить поєднання чотирьох груп методів, вибір яких зумовлений характером поставлених завдань.

Системно-структурний аналіз застосовано для побудови триблокової конструкції механізму реалізації політики та для розподілу функцій між суб'єктами за критерієм наявності реального контролю над умовами використання джерела. Порівняльно-правовий аналіз використано під час оцінювання чинної нормативної конструкції; його емпіричною базою є базовий закон у сфері регіональної політики [8], бюджетне законодавство у частині місцевих запозичень і горизонтального вирівнювання податкоспроможності [9, ст. 74, 98–99], акти щодо порядку використання коштів державного фонду регіонального розвитку [10], законодавство про новостворений інститут розвитку [11] та зареєстрований законопроєкт щодо страхування воєнних ризиків [12].

Статистичний аналіз здійснено за даними Державної служби статистики України [13] щодо капітальних інвестицій за джерелами фінансування, Міністерства фінансів України [14] щодо надходжень до загального фонду місцевих бюджетів та Національного банку України [15] щодо облікової ставки і стану банківської системи. Період аналізу – 2021–2025 рр., що дозволяє зафіксувати довоєнну базу порівняння, шок 2022 р. та подальшу траєкторію відновлення. Похідні показники (коефіцієнт реінвестування, частки окремих джерел) розраховано автором.

Матричний метод застосовано для співвіднесення одинадцяти джерел фінансових ресурсів із чотирма режимами їх активності – ядро (■), периферійний (▣), латентний (▢) та блокування (╳) – у розрізі типів територій. Режим ядра означає, що джерело забезпечує основний обсяг фінансування і функціонує стабільно; периферійний – що джерело діє, але його внесок є другорядним; латентний – що потенціал джерела наявний, проте не реалізується через відсутність інституційних передумов; блокування – що використання джерела унеможливлене нормативними або безпековими обмеженнями.

Апарат просторової панельної економетрики використано у частині інтерпретації оцінок міжрегіональних переливів. Методологічна конструкція, що лежить в їх основі, передбачає порівняння просторової авторегресійної моделі та моделі просторової помилки з подальшим вибором специфікації за критеріями Балтагі – Сонга – Кога та просторовим тестом Гаусмана; матрицю просторових ваг побудовано за принципом суміжності першого порядку (queen contiguity), що відповідає гіпотезі про поширення інвестиційного імпульсу через безпосередні міжрегіональні зв'язки [6; 7]. Оцінки, наведені у табл. 4, отримані на панелі 25 просторових одиниць за шість періодів (150 спостережень) і запозичені з опублікованого джерела [3]; власним внеском автора є їх інтерпретація у контексті вибору інструментів фінансової політики та побудова на їх основі матриці комбінування фіскально-

кредитних стимулів. Відповідно у тексті використано формулювання «просторові оцінки дають підстави стверджувати», а не «емпірично підтверджено».

Обмеження емпіричної бази є суттєвим і має бути врахованим при трактуванні результатів. Панель даних охоплює переважно довоєнні умови, у яких просторова структура економічних зв'язків суттєво відрізнялася від нинішньої. Воєнні дії розірвали частину міжрегіональних зв'язків і водночас створили нові через релокацію підприємств, унаслідок чого матриця суміжності першого порядку може неповно відображати фактичну конфігурацію взаємодій. Оскільки відстань до лінії зіткнення виступає самостійним чинником модифікації взаємодій [4], наведені оцінки непрямого ефекту слід трактувати як нижню межу ефекту переливу в умовах відновлення. Статистична база також обмежена тим, що дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій і територій ведення бойових дій, причому периметр цього виключення змінювався щороку, а показник фінансового результату за 2023 р. подано з урахуванням банків, тоді як за інші роки – за формулюванням «підприємства та організації».

Виклад основного матеріалу дослідження. Нормативно-правова конструкція та прогалини її інструментального забезпечення. Аналіз нормативно-правової бази реалізації регіональної фінансової політики засвідчує достатньо високий рівень її розробки за одночасно недостатньо розвиненого інструментарію. Базовий акт визначає трирівневу систему планування регіонального розвитку та закріплює інституційну роль агенцій регіонального розвитку [8]. Стратегічну рамку формує Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, до якої внесено зміни, спрямовані на приведення її у відповідність до логіки політики згуртованості ЄС. Фінансово-технічні параметри визначаються бюджетним законодавством, зокрема нормою про здійснення місцевих запозичень виключно з метою фінансування бюджету розвитку [9, с. 74].

Виходячи з подвійного характеру ролі інституційних детермінант у зміцненні просторового фінансового потенціалу, доцільно виокремити два типи інструментів фінансової політики за критерієм спрямованості впливу. Перший тип орієнтований на нарощування обсягу ресурсу в межах уже активного джерела – збільшення нормативу відрахувань, підвищення обсягу трансферту, розширення переліку об'єктів оподаткування. Другий тип спрямований на зміну умов доступу до джерела: створення законодавчо унормованої процедури, запровадження стандарту розкриття інформації, формування суб'єкта-посередника, скасування нормативного обмеження. Оскільки п'ять з одинадцяти джерел під час кризово-мобілізаційного стану перебувають у латентному або заблокованому режимі, ефективність застосування другого типу інструментів на поточному етапі є вищою.

У площині реалізації політики виокремлено чотири проблемних моменти. Перший полягає у відсутності нормативно закріпленого механізму вимірювання її наслідків на регіональному рівні: стратегія декларує мету просторової згуртованості, проте у чинних актах не встановлено ані переліку індикаторів її вимірювання, ані періодичності їх розрахунку, ані органу, відповідального за таке вимірювання. Внаслідок цього мета згуртованості залишається деклараційною, а рішення щодо розподілу ресурсів ухвалюються без системної оцінки їх регіональних наслідків.

Другий стосується впливу фіскальної детермінанти на інвестиційну діяльність. Державний фонд регіонального розвитку, покликаний бути основним інструментом капітальних видатків розвитку, фактично не функціонував упродовж 2022–2024 рр., а у 2025 р. був відновлений в обмеженому обсязі з розподілом близько одного мільярда гривень на сорок вісім проєктів у шістнадцяти областях, причому дію окремих норм порядку його використання було зупинено [10]. За такого масштабу фінансування фонд виконує радше символічну, ніж реальну функцію.

Третій момент пов'язаний із труднощами місцевих запозичень: попри збереження права територіальних громад на їх здійснення, практична реалізація цього права в умовах воєнного стану є вкрай обмеженою – отримане погодження щодо обсягів та умов запозичення не є гарантією його здійснення, а зовнішні запозичення доступні лише обмеженому колу суб'єктів. Водночас передумова для розвитку сегмента муніципальних облігацій частково створена: затверджено методику визначення справедливої вартості таких облігацій як можливої застави за кредитами рефінансування, а регулятор ринку вивчає польський досвід регулювання з метою його адаптації. Проте попит на цей сегмент залишається пригніченим через регуляторні та безпекові обмеження.

Четвертим моментом є відсутність законодавчо визначеної системи страхування воєнних ризиків. Відповідний законопроєкт зареєстровано у Верховній Раді України 30 грудня 2024 р. [12]; його підтримує бізнес-спільнота за потреби доопрацювання. Відсутність цього закону є найбільш критичним обмеженням фінансового простору прифронтових регіонів, оскільки саме воєнний ризик, а не вартість ресурсів, виступає ключовим бар'єром як кредитування, так і інвестування на цих територіях.

Зазначені проблемні моменти є не стільки недоліком нормативно-правової бази, скільки наслідком відсутності дієвого механізму реалізації задекларованих цілей політики на практиці.

Структура механізму реалізації політики. Під механізмом реалізації регіональної фінансової політики розуміється взаємоузгоджена сукупність форм, методів, важелів та інструментів впливу, а також засобів нормативно-правового, організаційного, інформаційно-аналітичного й ресурсного забезпечення, застосування яких суб'єктами політики забезпечує доступ до джерел фінансування та їх активізацію. Такий механізм є надбудовою над парадигмально-джерельною моделлю в тому сенсі, що він не встановлює нових цілей, а функціонує в межах уже визначених парадигмальних станів: кожному режиму активності джерела відповідає визначений набір важелів, а кожному важелю – суб'єкт, наділений реальним контролем над умовами використання джерела (рис. 1).

Функціонування механізму спирається на систему взаємопов'язаних принципів. Основним виступає принцип системності та емерджентності, згідно з яким управлінський вплив спрямовується не на окремі елементи, а на зв'язки між ними, що визначає здатність регіону трансформувати потенціал у реальний розвиток. Принцип багаторівневості узгоджує застосування

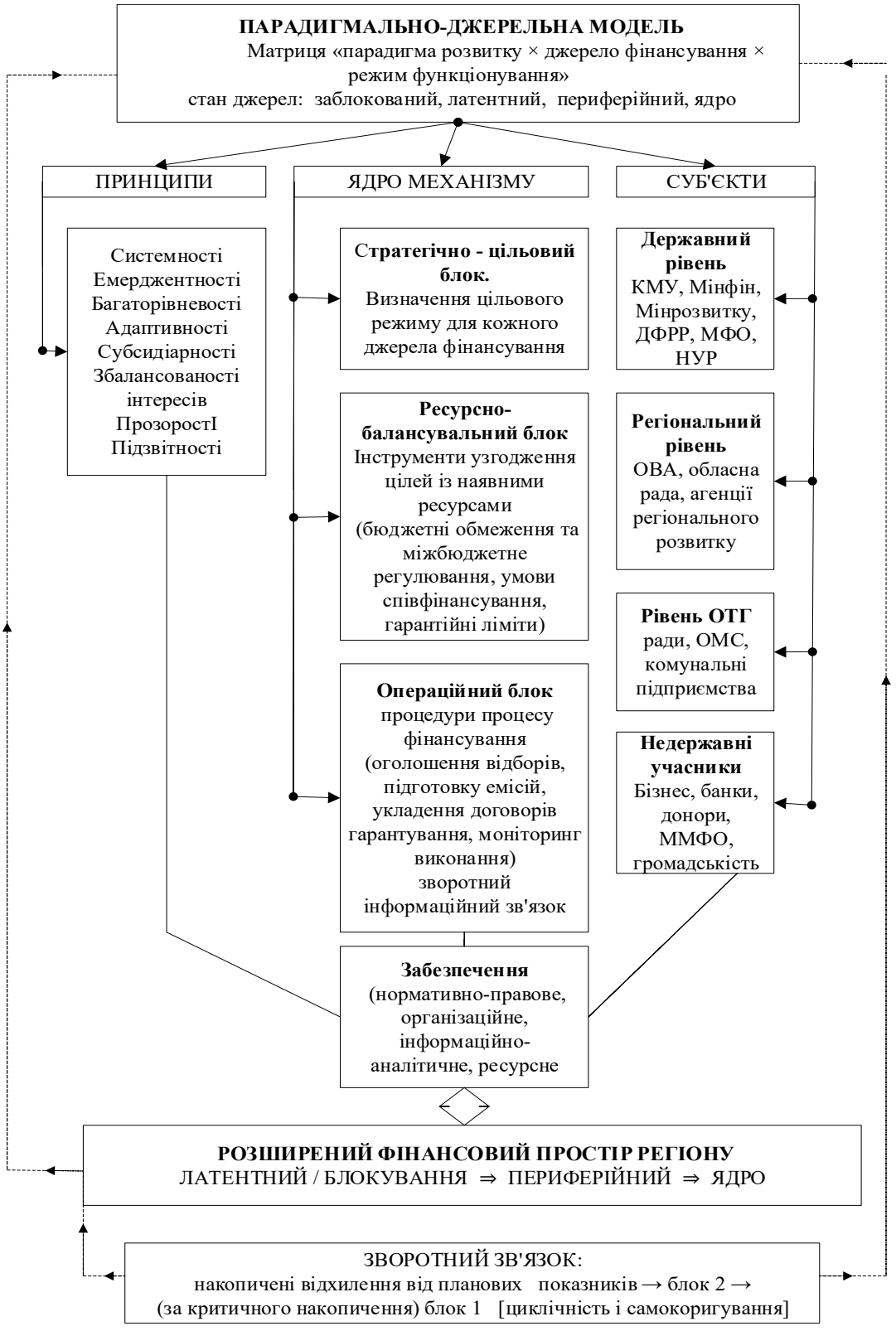


Рис. 1. Схема механізму реалізації регіональної фінансової політики – подано у файлі ілюстративного матеріалу

Джерело: сформовано автором

важелів на загальнодержавному, регіональному рівнях, рівні територіальних громад та недержавних учасників на основі збалансованості інтересів держави, громад, бізнесу та зовнішніх донорів. Принцип адаптивності забезпечує вбудовану здатність механізму змінювати конфігурацію засобів при переході між воєнною та повоєнною фазами. Принцип субсидіарності передбачає закріплення повноважень і відповідних фінансових ресурсів за тим рівнем управління, на якому вони можуть бути реалізовані найефективніше. Принцип

прозорості та підзвітності набуває особливого значення в контексті забезпечення довіри в процесі майбутнього освоєння коштів на відбудову, а принцип стійкості вимагає оцінювати політичні рішення та інструменти за критерієм їхнього впливу на довгострокову здатність регіону протистояти шокам і відновлюватися після них [5; 1].

Структура механізму включає три функціональні блоки, кожен з яких має власний склад суб'єктів і набір засобів. Стратегічно-цільовий блок забезпечує визначення цільового режиму для кожного джерела фінансування, тобто відповідає на питання, які саме джерела мають бути переведені до режиму ядра, у якій послідовності і якими важелями – нормативними чи інституційними. Ресурсно-балансувальний блок орієнтований на узгодження цілей із наявними ресурсами, зокрема через бюджетні обмеження, міжбюджетне регулювання, умови співфінансування та гарантійні ліміти. Операційний блок охоплює конкретні процедури процесу фінансування – оголошення відборів, підготовку емісій, укладення договорів гарантування, моніторинг виконання – і надає зворотний інформаційний зв'язок, забезпечуючи циклічність та самокоригування механізму.

Розподіл функцій між суб'єктами здійснюється за критерієм наявності реального контролю за умовами використання джерела. Регулятори та інституції національного рівня відповідають за нормативне усунення перешкод: ухвалення закону про страхування воєнних ризиків, перегляд обмежень, запровадження стандартів розкриття інформації. Інститути розвитку, представлені передусім Національною установою розвитку [11], задіюють ринкові джерела фінансування через програми часткового покриття ризику, портфельні гарантії та агрегування попиту малих позичальників. На регіональному рівні формується проєктний портфель, підбираються інструменти фінансування та проводиться моніторинг стану джерел. На рівні територіальної громади реалізуються операційні процедури, при цьому органи місцевого самоврядування відповідають за результативність освоєння ресурсів із залученням недержавних учасників – бізнесу, банків, донорів, міжнародних фінансових організацій, громадськості.

Важливою умовою ефективності механізму є узгодження цілей та координація інструментів на трьох часових горизонтах (табл. 1).

Стратегічний горизонт зорієнтований на визначення траєкторії руху до бажаного стану фінансового простору регіону; на цьому рівні домінує сценарний підхід, оскільки лінійна екстраполяція в умовах війни не є надійною. У середньостроковому горизонті стратегічні орієнтири втілюються у програмно-цільові документи та бюджетні цілі, результативність яких залежить від якості міжбюджетних відносин і концентрації воєнних ризиків. Оперативний горизонт охоплює поточне управління фінансовими потоками, виконання бюджетів та реагування на непередбачувані обставини через швидкий перерозподіл ресурсів на невідкладні потреби – від відновлення критичної інфраструктури до підтримки внутрішньо переміщених осіб. Ключовою умовою тут є наявність резервних механізмів та гнучкість прийняття рішень, яка дозволяє відхилятися від планових показників без порушення загальної стратегічної логіки; водночас існує ризик домінування поточних цілей, коли невідкладні потреби витісняють стратегічні пріоритети.

Мобілізація фінансових ресурсів набуває економічного змісту лише тоді, коли вони використовуються у відтворювальних процесах регіону, тобто трансформуються у створення, оновлення та розширення виробничих активів територіальної економіки. Основу розширеного відтворення становлять інвестиції: саме вони формують матеріальну базу відтворення, визначають продуктивність праці та капіталу, відновлюють зруйновану інфраструктуру, а через розширення бази оподаткування – і майбутню фіскальну спроможність громад. Регіон, у якому гальмуються інвестиційні процеси, відтворює лише поточне споживання і залишається структурно залежним від зовнішніх трансфертів, тоді як повоєнне відновлення потребує розширеного нагромадження капіталу. Отже, результативність механізму має оцінюватися не стільки за обсягом мобілізованих коштів, скільки за приростом інвестицій у регіональну економіку та за їх здатністю впливати на суміжні території.

У регіонах джерела у різних режимах активності наявні в усіх трьох часових горизонтах: банківський кредит перебуває у периферійному режимі для тилових областей і фактично заблокований для прифронтових; зовнішнє офіційне фінансування знаходиться в режимі ядра на національному рівні та в латентному – на регі-

Таблиця 1

Часові горизонти реалізації цілей та інструментів регіональної фінансової політики

Горизонт	Термін	Домінуючий підхід / інструменти	Провідний блок	Ключовий ризик
Стратегічний	5–10+ р.	сценарний підхід, стратегічні цілі та критерії оцінювання рішень	стратегічно-цільовий	втрата надійності лінійної екстраполяції в умовах війни
Середньостроковий	1–3(5) р.	програмно-цільові документи, бюджетні цілі, прогнозованість трансфертів, стабільні правила міжбюджетних відносин	ресурсно-балансувальний	концентрація воєнних ризиків; залежність від рішень уряду
Оперативний	до 1 р.	виконання бюджетів, резервні механізми, швидкий перерозподіл (критична інфраструктура, ВПО)	операційний	витіснення стратегічних пріоритетів поточними цілями

Джерело: сформовано автором

ональному. Механізм визначає послідовність переведення джерел із заблокованого та латентного режимів до периферійного і ядра, проте сама зміна режиму не є кінцевою метою управлінського впливу (табл. 2).

Динаміка джерел фінансового простору розвитку регіонів. Для обґрунтованого застосування інструментів політики проаналізовано динаміку кількісних показників джерел за 2021–2025 рр. (табл. 3). Аналіз охоплює ті джерела, для яких доступні статистичні дані.

Незважаючи на певну обмеженість статистичних даних, табличні дані дозволяють зробити кілька важливих висновків. Перший полягає у відновленні абсолютного обсягу капітальних інвестицій, який у 2025 р. досяг 893,6 млрд грн, що на 25,2 % перевищує показник попереднього року і фактично зрівнялося з довоєнним рівнем 2021 р. у номінальному вимірі. Це відновлення відбулося за практично незмінної структури джерел: власні кошти підприємств забезпечили 71,2 % загального обсягу, тоді як кредити банків – 5,1 %, кошти державного бюджету – 7,0 %, місцевих бюджетів – 6,4 %, кошти населення на будівництво житла – 5,7 %, а кошти іноземних інвесторів – 0,1 %. Отже, приріст дохідної частини місцевих бюджетів спрямовується переважно на поточні потреби і не конвертується в інвестиційний ресурс регіонів, а домінуюча частка самофінансування звужує фінансовий простір, обмежуючи обсяг інвестицій поточним прибутком та амортизаційними відрахуваннями підприємств.

Другий висновок стосується межі можливостей самофінансування. Коефіцієнт реінвестування зріс із 33,0 % у 2021 р. до 49,7 % у 2025 р., тобто підприєм-

Таблиця 2

Алгоритм зміни режиму активності джерела фінансових ресурсів

Перехід між режимами	Важелі зміни	Суб'єкт із реальним контролем над умовами використання
Блокування → периферійний	зняття нормативних обмежень, спрощення допуску, дозвільні процедури	загальнодержавний рівень (регулятори, Мінфін)
Латентний → периферійний	інституційна розбудова, підготовка проєктів, кредитні / гарантійні ліміти, співфінансування	регіональний рівень + державні фінансові інституції
Периферійний → ядро	стабільні правила міжбюджетних відносин, боргова та емісійна спроможність, договори гарантування	регіон / громада за підтримки держави та донорів
Утримання режиму ядра	моніторинг, підзвітність, антикорупційні процедури освоєння коштів відбудови	усі рівні (розподілена відповідальність)

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

Динаміка кількісних показників окремих джерел фінансового простору розвитку регіонів у 2021–2025 рр.

Джерело (комірка матриці)	2021	2022	2023	2024	2025	Режим на кінець 2025 р.	Цільовий режим
Капітальні інвестиції, млрд грн	528,8	279,6	395,5	534,4	669,3	–	–
ДЖ1. Доходи загального фонду місцевих бюджетів, млрд грн	351,9	398,1	441,9	451,0	514,0	■ ядро (деформоване)	■
ДЖ1-а. Частка місцевих бюджетів у джерелах капітальних інвестицій, %	н. д.[1]	н. д.	н. д.	5,7	6,4	▣	▣
ДЖ4. Державний фонд регіонального розвитку, млрд грн	4,5	0,0	0,0	0,0	1,0	▣	■
ДЖ5. Частка банківського кредиту у джерелах капітальних інвестицій, %	5,0	н. д.	н. д.	3,8	5,1	▣	■
ДЖ6. Обсяг емісій облігацій внутрішніх місцевих позик, млрд грн	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	×	▣
ДЖ8. Частка іноземних інвесторів у джерелах капітальних інвестицій, %	0,1	н. д.	н. д.	0,05	0,1	×	▣
ДЖ10. Страхування воєнних ризиків (охоплення ринку)	–	–	–	пілот	пілот	▢	■
ДЖ11. Власні кошти суб'єктів господарювання, млрд грн / % капітальних інвестицій	362,7 / 68,6	184,5* / 66,0*	272,9 / 69,0	379,6 / 71,0	476,5 / 71,2	■	▣ (зниження частки)
ДЖ11-а. Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млрд грн	1119,3	88,5*	863,8**	819,8*	958,4*	–	–
Коефіцієнт реінвестування (ДЖ11 / ДЖ11-а), %	32,4	208,5	31,6	46,3	49,7	–	–
Довідково: облікова ставка НБУ на кінець року, %	9,0	25,0	15,0	13,5	15,5	–	–

Позначення режимів: ■ – ядро; ▣ – периферійний; ▢ – латентний; × – блокування. * Розрахунок автора. За офіційним релізом частка кредитів банків у джерелах капітальних інвестицій у 2025 р. становила 5,1 %; часовий ряд за 2021–2024 рр. є оціночним і потребує уточнення за первинними даними. ** Показник за 2023 р. наведено з урахуванням банків, тоді як за інші роки – за формулюванням «підприємства та організації». Дані за всі роки подано без урахування тимчасово окупованих територій і територій ведення бойових дій, причому периметр цього виключення змінювався щороку.

Джерело: сформовано автором на основі [13; 14; 15]

ства спрямовують на капітальні інвестиції вже половину прибутку до оподаткування. Резерв екстенсивного нарощування цього джерела майже вичерпаний: подальше зростання можливе лише через збільшення самої прибуткової бази, а не через перерозподіл наявного прибутку. Звідси випливає необхідність розблокування банківського кредиту, місцевих запозичень та страхування воєнних ризиків.

Третій висновок ілюструє нетотожність режиму ядра та стійкості джерела. У 2022 р. власні кошти, спрямовані на інвестиції (208,0 млрд грн), у 2,4 раза перевищили сукупний фінансовий результат (88,5 млрд грн). Це означає, що інвестиції фінансувалися з амортизації та накопичених резервів, а не з поточного прибутку, тобто за рахунок проїдання раніше сформованої фінансової подушки. Джерело, що формально перебуває в режимі ядра, може бути водночас нестійким.

Просторова структура інвестиційних процесів. Вибір інструментів для стимулювання інвестицій має враховувати, що інвестиційна активність регіону залежить від активності суміжних територій. Якщо така залежність відсутня, оптимальною стратегією є рівномірний розподіл ресурсу між територіями; якщо ж вона наявна і статистично значуща, оптимальною стає концентрація ресурсу в точках з максимальним потенціалом перетоку, оскільки сукупний ефект перевищуватиме суму прямих ефектів. Узагальнені результати просторово-економетричного оцінювання наведено в табл. 4.

З позиції завдань дослідження отримані оцінки можна інтерпретувати таким чином. По-перше, підтверджується наявність сильного позитивного зв'язку між обсягами банківського кредитування та капітальних інвестицій у регіонах ($r = 0,87$, еластичність 0,74), а також існування просторових переливів ($\rho = 0,31$). Еластичність капітальних інвестицій за валовим регіональним продуктом стійко перевищує одиницю, що відповідає проциклічній інвестиційній поведінці, передбаченій теорією акселератора, і означає, що інвестиційна активність підсилює вихідну міжрегіональну диференціацію, а не згладжує її. По-друге, наявність статистично значущого (на межі 5-відсоткового рівня) непрямого ефекту на рівні 0,196, тобто приблизно 14 % сукупного ефекту, свідчить про існування міжрегіональних інвестиційних переливів: приріст економічної активності в одному регіоні транслюється у приріст інвестицій у суміжних територіях. По-третє, ігнорування просторових взаємодій призводить до недооцінювання впливу економічного зростання на інвестиції на 14–16 %, тобто до систематичного заниження очікуваної результативності інвестиційних заходів у традиційних оцінках. По-четверте, просторовий тест Гаусмана свідчить на користь специфікації з фіксованими ефектами, що вказує на суттєву роль незмінних у часі індивідуальних характеристик регіонів – географічного положення, галузевої структури, інституційної спадщини, – які не піддаються коригуванню засобами короткострокової політики.

У практичній площині використання цих результатів веде до відмови від просторово нейтрального розподілу інвестиційних ресурсів між регіонами. Оскільки приблизно сьома частина сукупного ефекту реалізується поза межами території, що безпосередньо отримує ресурс, критерій відбору інвестиційних проєктів має враховувати не лише очікуваний ефект для регіону-реципієнта, а й потенціал переливу до суміжних територій. Це, зокрема, визначає пріоритетність міжрегіональних інфраструктурних проєктів і тих, що формують міжрегіональні виробничі зв'язки, порівняно з локальними проєктами.

Базові положення узгодження фіскального та кредитного каналів. На основі наведеного можна сформулювати три положення. Перше: поширення інвестиційного імпульсу з одного регіону на суміжні має подвійне значення для фіскальної політики. З одного боку, податковий стимул, наданий регіону-ядру з потужними горизонтальними зв'язками, генерує позитивні ефекти перетікання, проте їх значна частина реалізується вже за межами цільової території, знижуючи адресність витрачання бюджетних коштів. З другого боку, для ізольованих периферійних та прифронтових регіонів, чиї просторові зв'язки розірвані війною, перетікання послаблені, отже основний імпульс стимулу залишається всередині території, що підвищує його адресність, але водночас позбавляє регіон ресурсного підживлення з боку сусідів. Однакова за параметрами податкова пільга матиме різну фактичну віддачу залежно від просторової позиції регіону.

Друге положення: слабкість кредитного каналу має компенсуватися посиленням фіскального. У воєн-

Таблиця 4

Результати просторово-економетричного оцінювання детермінант капітальних інвестицій регіонів України

Параметр оцінювання	Значення	Рівень значущості
Кількість просторових одиниць (N)	25	–
Часовий вимір панелі (T)	6	–
Кількість спостережень	150	–
Еластичність капітальних інвестицій за ВРП (β)	1,19–1,27	$p < 0,001$
Прямий ефект	1,198	$p < 0,001$
Непрямий (переливний) ефект	0,196	$p \approx 0,05$
Сукупний ефект	1,394	$p < 0,001$
Частка непрямого ефекту в сукупному, %	≈ 14	–
Просторовий тест Гаусмана	$\chi^2 = 18,71$	$p < 0,001$
Недооцінювання впливу зростання за ігнорування просторових взаємодій, %	14–16	–

Примітка. Панель охоплює період 2016–2021 рр., тобто переважно довоєнні умови, у яких просторова структура економічних зв'язків суттєво відрізнялася від нинішньої.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

них реаліях фіскальні інструменти, орієнтовані на зменшення витрат (інвестиційний податковий кредит, прискорена амортизація), є доцільнішими порівняно з інструментами, орієнтованими на збільшення прибутку, оскільки вони безпосередньо знижують вартість капіталу і не залежать від наявності прибутку, що особливо важливо для підприємств прифронтових регіонів. Фіскальний стимул заміщує недоотриманий кредитний ресурс, знижуючи поріг рентабельності інвестиційного проєкту.

Третє положення: узгодження двох політик має базуватися на принципі субсидіарності каналів з урахуванням еластичності інвестицій за ВРП. Значення $\beta > 1$ свідчить про проциклічність інвестиційної активності, коли у періоди спаду інвестиції падають швидше за випуск. Це означає, що антициклічний стимул має поєднувати задіяння кредитного каналу в тих регіонах, де він працює, з фіскальним – у регіонах, де видача нових кредитів утруднена. Операціоналізацію цього підходу подано в табл. 5.

Отже, для забезпечення зростання ВРП через стимулювання інвестицій фіскальні та кредитні інструменти мають бути комплементарними, причому їх оптимальна комбінація детермінується силою прояву кредитного каналу та інтенсивністю просторових перетікань. Для регіонів фінансового ядра податкові пільги малоефективні й бюджетно затратні, тоді як для зони конфлікту вони є чи не єдиним дієвим каналом залучення фінансування інвестицій. З урахуванням того, що непрямий ефект становить приблизно 14 % сукупного, ставка податкового стимулу для регіонів з високим ефектом перетікання може бути нижчою за номінально бажану, оскільки частина результату досягається через регіони-сусіди. Це дозволяє уникнути як надмірного субсидування центральних регіонів, так і недофінансування периферії.

Фіскальні інструменти розширення фінансового простору. Для посилення ефективності міжбюджетних трансфертів в умовах асиметричності розвитку регіонів доцільно запровадити індекс відтворювального навантаження території як компонент формули розподілу трансфертів. Змістом індексу є оцінка розриву між потребою території у фінансуванні відновлення та її здатністю профінансувати це відновлення за рахунок власних джерел. Складовими індексу пропонується взяти частку зруйнованої інфраструктури, частку внутрішньо переміщених осіб у населенні та відстань до зони активних бойових дій як індикатор премії за ризик. За умови застосування індексу не до вирівнювальної, а до стимулюючої компоненти трансферту, яка не залежить від фактичного обсягу власних надходжень, не порушується логіка горизонтального вирівнювання податкоспроможності, закладена у бюджетному законодавстві [9, ст. 98–99]. Це дозволяє уникнути ризику послаблення стимулів до нарощування власної дохідної бази. Розрахунок індексу має здійснюватися щорічно на підставі офіційних статистичних даних та реєстру пошкодженого майна з оприлюдненням методики та вихідних даних.

Чинний порядок використання коштів державного фонду регіонального розвитку, який передбачає виділення половини обсягу фонду на проєкти відбудови з можливістю залучати позабюджетні кошти [10], доцільно доповнити, по-перше, диференційованими вимогами до співфінансування залежно від значення індексу відтворювального навантаження і, по-друге, спрощеною процедурою виділення коштів для громад із низькою фінансовою спроможністю, зокрема через типові проєктні рішення та централізовану підготовку проєктної документації силами регіональних підрозділів державного агентства відновлення. Порівняльним орієнтиром тут виступає практика країн ОЕСР, де публічні інвестиції становлять у середньому близько 3,5 % ВВП, а регіональні органи влади забезпечують приблизно 55 % їх обсягу та близько 40 % сукупних публічних видатків [2].

Третім напрямом є розвиток просторово диференційованого податкового стимулювання інвестиційної діяльності. Оскільки понад 70 % капітальних інвестицій фінансується за рахунок власних коштів підприємств, безпосередній вплив на обсяг інвестицій справлятимуть інструменти, що збільшують обсяг ресурсів у розпорядженні підприємства після оподаткування. Тому можливим є запровадження прискореної амортизації для основних засобів, введених в експлуатацію на територіях із високим значенням індексу відтворювального навантаження, у поєднанні з інвестиційним податковим кредитом, що дозволяє відстрочити сплату частини податку на прибуток на суму здійснених капітальних вкладень. Перевагою цих інструментів порівняно з прямими бюджетними видатками є те, що вони не потребують попереднього відбору проєктів і не створюють корупційних ризиків розподілу коштів, оскільки право на пільгу виникає автоматично за фак-

Таблиця 5

Матриця «рівень кредитного забезпечення × просторова позиція» регіону для вибору фіскально-кредитних стимулів

Просторова позиція \ Кредитне забезпечення	Високе кредитне забезпечення	Слабке кредитне забезпечення
Висока ймовірність перетікання (центральні – «фінансове ядро»; тилові регіони, інтегровані у фінансові потоки – «стійка периферія»)	«Фінансове ядро»: пріоритет – ринкові кредитні механізми; фіскальні стимули мінімальні, оскільки інвестиції залучаються й без них, а пільга частково перетікає до сусідів	«Стійка периферія»: змішані інструменти – гарантії та компенсація процентної ставки плюс помірний інвестиційний податковий кредит; перетікання підсилюють ефект для агломерації
Низька ймовірність перетікання (ізольовані, прифронтові регіони)	Специфічний випадок: точкова підтримка релокованого бізнесу	«Зона конфлікту»: пріоритет – фіскальний канал (прискорена амортизація, інвестиційний податковий кредит, спеціальні режими оподаткування) як компенсація заблокованого кредитного; пільга залишається всередині регіону

Джерело: сформовано автором на основі [3; 15]

том здійснення інвестиції. Обмеженням є можливість їх застосування лише до прибуткових підприємств і неохоплення суб'єктів, які відновлюють діяльність після руйнувань.

Четвертий напрям – стимулювання розширення бази оподаткування місцевих бюджетів через посилення ролі податку на майно, який має немобільну базу, жорстко прив'язану до території. Ідеться не про підвищення ставок, що є неприйнятним за поточного рівня платоспроможності населення, а про поліпшення адміністрування: завершення інвентаризації об'єктів нерухомості, синхронізацію реєстрів та перехід до оцінки бази оподаткування, наближеної до ринкової вартості. Це типовий приклад інструменту, який полягає у зміні норм і процедур, а його реалізація має бути поетапною з урахуванням обмеженої платоспроможності населення й бізнесу в умовах воєнної економіки.

Макрофінансово-кредитні інструменти. Ключовим завданням цієї групи заходів є переведення банківського кредиту як джерела фінансування регіональних інвестицій з периферійного режиму до ядра. Розрив між нинішньою часткою кредиту в структурі джерел капітальних інвестицій, що становить близько п'яти відсотків, і типовими для країн Європейського Союзу значеннями в межах 15–25 % демонструє масштаб нереалізованого потенціалу. Цей розрив не може бути подоланий зниженням процентних ставок через зависокі воєнні ризики, тому основним інструментом мають стати регуляторно-гарантійні механізми: розширення державних гарантій, що покривають визначену частку втрат за пулом кредитів, а не за окремою позикою, та запровадження диференційованих вагових коефіцієнтів ризику для кредитів, забезпечених такими гарантіями, у розрахунку нормативів достатності капіталу. Принцип формування пулу кредитів дозволяє подолати обмеження малого масштабу окремих операцій, характерне для кредитування суб'єктів господарювання в невеликих громадах, і не потребує індивідуального оцінювання кожного проєкту державним органом.

Другим заходом є запуск системи страхування воєнних ризиків. Ухвалення відповідного закону [12] є умовою активізації щонайменше трьох джерел фінансування, що робить цей захід найбільш ефективним за критерієм співвідношення витрат і отриманого результату. Доцільним є трирівневий розподіл ризику: перший рівень утримується авторизованими страховиками, другий покривається національним перестраховим пулом, третій – міжнародними перестраховими та гарантійними механізмами, зокрема інструментами Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій та відповідними програмами Європейського Союзу. До моменту ухвалення закону доцільним є розширення пілотних програм страхування окремих категорій ризиків, що дозволить накопичити актуарну статистику. Без розв'язання цього питання решта макрофінансових інструментів матиме обмежену дієвість саме в тих регіонах, які найгостріше потребують фінансування.

Третім напрямом є розбудова функціоналу Національної установи розвитку як спеціалізованого посередника між ринковими джерелами ресурсів і регіонами з недостатньою кредитоспроможністю [11]. Її функціями мають стати агрегування попиту на боргове фінансування з боку малого та середнього бізнесу, що дозволяє подолати обмеження малого масштабу операцій та відсутності кредитної історії; адміністрування регіональних програм розвитку з диференційованими умовами доступу залежно від індексу відтворювального навантаження; участь у механізмах змішаного фінансування з міжнародними фінансовими організаціями, за яких публічний ресурс використовується для покриття збитків, а приватний – для основного обсягу фінансування. Створення такого посередника є прикладом заходу, що переводить джерело фінансування до режиму ядра не через зміну норм, а через формування суб'єкта механізму.

Четвертим напрямом є розвиток ринку боргових зобов'язань територіальних громад. Затвердження оновленого порядку здійснення емісії облігацій внутрішніх місцевих позик та їх обігу створило для цього передумови, проте для повноцінного запуску джерела необхідні: обов'язковий стандарт розкриття фінансових показників громад за уніфікованою формою з ретроспективою щонайменше п'ять років, без чого ринкове ціноутворення неможливе; методика оцінювання кредитоспроможності громад, придатна для застосування рейтинговими агентствами та інституційними інвесторами; механізм часткового гарантування перших випусків, який дозволить сформувати початкову кредитну історію емітентів. Перші два заходи можуть бути реалізовані протягом одного–двох бюджетних періодів, третій потребує додаткових коштів для капіталізації гарантійного фонду. Окремим напрямом є розвиток сегмента цільових облігацій, зокрема зелених та облігацій відновлення, попит на які з боку міжнародних інституційних інвесторів вищий за попит на звичайні муніципальні боргові інструменти.

П'ятим напрямом є посилення регіональної спрямованості зовнішнього офіційного фінансування. Комірка зовнішнього офіційного фінансування є єдиною з подвійним режимом – ядра на національному рівні та латентним на регіональному, що відображає слабкість механізму розподілу зовнішніх ресурсів пропорційно масштабу пошкоджень на території. Пропонується запровадження регіональної цільової частки в межах інвестиційної складової програм зовнішньої підтримки з розподілом за формульним принципом на основі індексу відтворювального навантаження, що доповнить чинні галузевий та конкурентно-проєктний принципи. Реалізація підходу потребує узгодження з донорами і не може бути здійснена односторонньо. Додатковим напрямом є розбудова спроможності регіонів відповідати вимогам зовнішніх інвесторів, оскільки нерівність між територіями у доступі до зовнішніх ресурсів виникає не через відмінності в економічних характеристиках, а через різну спроможність готувати проєктну документацію відповідно до зовнішніх стандартів. Систематизація напрямів за горизонтом і ресурсомісткістю. Упорядкування запропонованих інструментів за двома критеріями – часовим горизонтом реалізації та ресурсомісткістю – дозволяє встановити черговість заходів в умовах бюджетних обмежень (табл. 6).

Як видно з табличних даних, чотири з тринадцяти напрямів можуть бути реалізовані в короткостроковому горизонті без додаткових бюджетних видатків, що підвищує їх доцільність в умовах воєнного часу. Відповідно доцільно переглянути усталену пріоритетність заходів регіональної фінансової політики

Таблиця 6

Напрями посилення інвестиційно-стимулюючого характеру регіональної фінансової політики

Напрям	Комірка матриці	Тип впливу	Горизонт	Ресурсо-місткість	Очікуваний ефект на режим активації
Індекс відтворювального навантаження у формулі трансфертів	ДЖ3, ДЖ4	нормативний	середньостроковий	низька	утримання ■
Цільове інвестиційне вікно ДФРР	ДЖ4	ресурсно-нормативний	середньостроковий	висока	▣ → ■
Прискорена амортизація та інвестиційний податковий кредит	ДЖ11 (опосередковано ДЖ1, ДЖ2)	податковий	середньостроковий	середня	розширення ■; опосередковано ▣ → ■ для ДЖ1, ДЖ2
Поліпшення адміністрування майнових податків	ДЖ2	процедурний	довгостроковий	низька	▣ → ■
Портфельні гарантії та ваги ризику	ДЖ5, ДЖ11	регуляторний	короткостроковий	середня	▣ → ■
Національна установа розвитку	ДЖ7, ДЖ5, ДЖ11	інституційний	середньостроковий	висока	▢ → ▣ → ■
Стандарт розкриття фінансових показників громад	ДЖ6	інформаційний	короткостроковий	низька	▢ → ▣
Методика оцінювання кредитоспроможності громад	ДЖ6	інформаційний	короткостроковий	низька	▢ → ▣
Часткове гарантування перших випусків облігацій	ДЖ6	ресурсний	середньостроковий	висока	▣ → ■
Система страхування воєнних ризиків	ДЖ10, ДЖ11 (та ДЖ5, ДЖ6, ДЖ8)	нормативно-інституційний	середньостроковий	висока	▢ → ■, розблокування ✕
Регіональна цільова частка зовнішнього фінансування	ДЖ9	процедурний	середньостроковий	низька	▢ → ▣ на регіональному рівні
Механізми змішаного фінансування	ДЖ11, ДЖ9, ДЖ7	ресурсно-процедурний	середньостроковий	середня	залучення власних коштів як важеля донорського та інституційного ресурсу
Моніторинг режимів активації джерел	усі	інформаційний	короткостроковий	низька	діагностичне забезпечення

Джерело: сформовано автором

та визнати першочерговими нормативні й інформаційно-інфраструктурні інструменти, тоді як заходи, що потребують додаткових фінансових ресурсів або бюджетних видатків, розглядати після усунення інституційних перешкод. Такий підхід дозволить ефективніше формувати фінансовий простір розвитку регіонів, оскільки без інституційного розблокування активізація джерел фінансування є утрудненою. Багатошаровість набору інструментів забезпечує стійкість фінансового простору – здатність не лише витримувати шоки, а й посилюватися внаслідок набутого досвіду їх подолання, а інтеграція багаторівневого врядування з гнучкими фінансовими механізмами постає передумовою успішної відбудови регіонів.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу трансформувати діагностичний інструментарій парадигмально-джерельної моделі у прескриптивну конструкцію регіональної фінансової політики інвестиційно-стимулюючого спрямування.

Установлено, що чинна нормативна конструкція такої політики сформована на перетині трьох законодавчих масивів, створених у межах відмінних парадигмальних станів, унаслідок чого цілі просторового розвитку не забезпечені бюджетними механізмами, а новостворені інструменти не інтегровані у формульну логіку міжбюджетного регулювання. Виокремлено чотири прогалини: відсутність вимірювання просторового ефекту фінансових рішень, часткова функціональність цільового капітального каналу за символічного обсягу його наповнення, фактична недоступність боргового каналу для переважної більшості територій за формально збереженого права та відсутність законодавчо врегульованої системи страхування воєнних ризиків, яка є умовою переведення до вищого режиму щонайменше трьох інших джерел одночасно. Отже, обмеженням політики є не відсутність норм, а їх неузгодженість і брак механізмів реалізації.

Механізм реалізації політики представлено як триблокову конструкцію, у якій стратегічно-цільовий блок визначає цільовий режим активації для кожного джерела, ресурсно-балансувальний забезпечує його наповнення, а операційний фіксує фактичний режим і коригує управлінський вплив. Об'єктом управлінського впливу в такій конструкції виступає не джерело фінансування як таке і не регіон як адміністративна одиниця, а комірка перетину «джерело – територія», оскільки одне й те саме джерело перебуває в різних режимах у тилових, прифронтових і деокупованих громадах.

Обґрунтовано, що результативність політики не може оцінюватися лише обсягом мобілізованих коштів, оскільки їх функціональне призначення реалізується лише при використанні у процесах розширеного від-

творення, основу якого становлять інвестиції. Аналіз динаміки джерел засвідчив, що розширення фінансового простору регіонів у воєнний період відбувалося асиметрично: фіскальна сфера продемонструвала відносну стійкість, яка спиралася насамперед на податок на доходи фізичних осіб, надходження якого визначаються не інвестиційною активністю територій, а структурою зайнятості та оборонними виплатами, тоді як кредитно-інвестиційна сфера, попри оздоровлення банківської системи, залишилася периферійним джерелом фінансування капітальних інвестицій за частки власних коштів підприємств понад 70 %. Інвестиційний процес у регіонах фактично самофінансується, і його масштаб обмежений поточною прибутковістю окремих підприємств, а не спроможністю фінансової системи.

Використання просторових економетричних оцінок дало підстави стверджувати, що інвестиційні процеси в регіонах України не є ізольованими: врахування міжрегіональних переливів підвищує оцінку сукупного впливу інвестицій приблизно на 14–16 % порівняно з непросторовими специфікаціями. Це означає, що політика, побудована на логіці ізольованого регіону, недооцінює віддачу від інвестиційних вкладень і деформує масштаб стимулювання. Зроблено висновок про необхідність переходу від точкової підтримки окремих територій до просторово диференційованих інструментів за індексом відтворювального навантаження, який дозволяє враховувати глибину втрати відтворювальної спроможності громади незалежно від її поточних фіскальних результатів і тим самим не дестимулює нарощування власної дохідної бази.

Запропоновано розмежувати функціональне призначення фіскальних і кредитних інструментів: перші доцільно розглядати як засіб формування інвестиційного потенціалу власних коштів суб'єктів господарювання, другі – як засіб зниження ризикової складової вартості позикового ресурсу в територіях підвищеного воєнного ризику. Доведено, що ключовим обмеженням розширення кредитного каналу є не ціна ресурсу і не стан банківської системи, показники якої істотно поліпшилися, а воєнний ризик, унаслідок чого пріоритетними визнано інструменти його перенесення та розподілу. Узгодження двох груп інструментів за індексом відтворювального навантаження дозволяє уникнути двох типових викривлень: спрямування здешевленого кредиту до територій, де інвестиційний попит уже забезпечується власними коштами, що створює ефект мертвого вантажу, та застосування інструментів компенсації процентної ставки там, де кредитний канал блокований не ціною ресурсу, а нерозподіленим воєнним ризиком.

Обмеження дослідження мають три виміри. По-перше, просторові оцінки отримані на панелі 2016–2021 рр., тобто переважно у довоєнних умовах, і матриця суміжності першого порядку може неповно відображати фактичну конфігурацію взаємодій після розриву частини зв'язків і релокації підприємств; наведені значення непрямого ефекту слід трактувати як нижню межу. По-друге, статистична база не охоплює тимчасово окуповані території та території ведення бойових дій за змінного щорічно периметра виключення, що обмежує порівнюваність часових рядів. По-третє, для чотирьох з одинадцяти джерел парадигмально-джерельної моделі статистичні дані відсутні, тому їх режим визначено експертно.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з повторним оцінюванням просторових ефектів на післявоєнних даних із включенням відстані до лінії зіткнення як самостійного регресора, з розробленням і апробацією методики розрахунку індексу відтворювального навантаження на рівні окремих громад, а також з оцінюванням фіскальної ціни запропонованих податкових інструментів у розрізі типів територій.

Бібліографічний список:

1. Белінська, Я., Ясенецький В. Фінансова спроможність територіальних громад: виклики воєнного часу та стратегія повоєнного відновлення *Проблеми економіки*. № 3 (65), 2025. С. 265–272 DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-265-272 https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-3_0-pages-265_272.pdf

2. Government at a glance 2025: Government investment spending / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/70e14c6c-en.

3. Khomyak M. Spatial econometric analysis of regional capital investments in Ukraine. *Economics and Education.* 2026. Vol. 11, No. 2. P. 89–93. DOI: https://doi.org/10.30525/2500-946X/2026-2-12.

4. Capoani L., Martini P. The cost of proximity: a spatial gravity model of the Ukraine war's economic impact. *Networks and Spatial Economics.* 2026. Vol. 26, No. 1. P. 331–359. DOI: https://doi.org/10.1007/s11067-025-09699-7.

5. Петрушенко Ю. М., Венцель В. Т., Височина А. В. Фінансова політика місцевого розвитку : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2020.

6. Anselin L. Spatial econometrics: Methods and models. *Dordrecht : Kluwer Academic Publishers*, 1988. 284 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-015-7799-1.

7. LeSage J. P., Pace R. K. Introduction to spatial econometrics. Boca Raton : CRC Press, 2009. DOI: https://doi.org/10.1201/9781420064254.

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

9. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17.

10. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2026 № 883. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-2026-п

11. Про Національну установу розвитку : Закон України від 08.10.2025 № 4622-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4622-20.

12. Проєкт Закону про систему страхування воєнних ризиків № 12372 від 30.12.2024. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55532.

13. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування / Державна служба статистики України. 2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/kapitalni-investytsiyi-kvartalna.

14. За 2025 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 514 млрд грн / Міністерство фінансів України. 2026. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2025_rik_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_biudzhetiv_nadiishlo_514_mlrd_grn_63_mlrd_grn_do_2024_roku-5541.

15. Звіт про фінансову стабільність / Національний банк України. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report.

References:

1. Belinska, Ya., & Yasenetskyi, V. (2025). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad: vyklyky voiennoho chasu ta stratehiia povoiennoho vidnovlennia [Financial capacity of territorial communities: Wartime challenges and the post-war recovery strategy]. *Problemy ekonomiky*, 3 (65), 265–272. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-265-272 Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-3_0-pages-265_272.pdf [in Ukrainian].

2. OECD. (2025). Government at a glance 2025: Government investment spending. *Paris: OECD Publishing.* DOI: https://doi.org/10.1787/70e14c6c-en

3. Khomyak, M. (2026). Spatial econometric analysis of regional capital investments in Ukraine. *Economics and Education*, 11 (2), 89–93. DOI: https://doi.org/10.30525/2500-946X/2026-2-12

4. Capoani, L., & Martini, P. (2026). The cost of proximity: A spatial gravity model of the Ukraine war's economic impact. *Networks and Spatial Economics*, 26 (1), 331–359. DOI: https://doi.org/10.1007/s11067-025-09699-7

5. Petrushenko, Yu. M., Ventsel, V. T., & Vysochyna, A. V. (2020). Finansova polityka mistsevoho rozvytku [Financial policy of local development]. Sumy: Sumy State University [in Ukrainian].

6. Anselin, L. (1988). Spatial econometrics: Methods and models. *Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.* h DOI: ttps://doi.org/10.1007/978-94-015-7799-1

7. LeSage, J. P., & Pace, R. K. (2009). Introduction to spatial econometrics. Boca Raton: CRC Press. DOI: https://doi.org/10.1201/9781420064254

8. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky [On the principles of state regional policy], Law of Ukraine No. 156-VIII (2015). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19 [in Ukrainian].

9. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine], Law of Ukraine No. 2456-VI (2010). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 [in Ukrainian].

10. Deiaki pytannia derzhavnoho fondu rehionalnoho rozvytku [Certain issues of the State Regional Development Fund], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 883 of 08.07.2026. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-2026-п [in Ukrainian].

11. Pro Natsionalnu ustanovu rozvytku [On the National Development Institution], Law of Ukraine No. 4622-IX of 08.10.2025. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4622-20 [in Ukrainian].

12. Proiekt Zakonu pro systemu strakhuvannia voiennykh ryzykiv [Draft Law on the war-risk insurance system] No. 12372 of 30.12.2024. https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55532 [in Ukrainian].

13. State Statistics Service of Ukraine. (2026). Kapitalni investytsii za dzherelamy finansuvannia [Capital investment by sources of financing]. https://stat.gov.ua/uk/datasets/kapitalni-investytsiyi-kvartalna [in Ukrainian].

14. Ministry of Finance of Ukraine. (2026). Za 2025 rik do zahalnoho fondu mistsevykh biudzhetiv nadiishlo 514 mlrd hrn [In 2025, UAH 514 billion was received by the general fund of local budgets]. https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2025_rik_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_biudzhetiv_nadiishlo_514_mlrd_grn_63_mlrd_grn_do_2024_roku-5541 [in Ukrainian].

15. National Bank of Ukraine. (2026). Zvit pro finansovu stabilnist [Financial Stability Report]. Kyiv: NBU. https://bank.gov.ua/ua/stability/report [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 15.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 657.1:311:004.9:336.71
JEL M41, G21, G22, C10, C88
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-29

Чепурна О.Є.
кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри штучного інтелекту та математичного моделювання,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1432-0799
Olena Chepurna
National University "Odesa Law Academy"

Куклінова Т.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри штучного інтелекту та математичного моделювання,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1370-2883
Tetiana Kuklinova
National University "Odesa Law Academy"

Баландіна Н.М.
старший викладач кафедри штучного
інтелекту та математичного моделювання,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3121-4517
Natalia Balandina
National University "Odesa Law Academy'

ПРИКЛАДНА МАТЕМАТИКА, СТАТИСТИКА ТА ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ДАНИХ В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ЗАСОБАМИ BUSINESS INTELLIGENCE

APPLIED MATHEMATICS, STATISTICS AND DATA VISUALIZATION IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF FINANCIAL INSTITUTIONS BY MEANS OF BUSINESS INTELLIGENCE

Анотація. *У статті досліджено роль прикладної математики, статистики та Business Intelligence в обліково-аналітичному забезпеченні фінансових установ. Обґрунтовано модель аналітичного циклу, що поєднує дані фінансової й регуляторної звітності, контроль якості даних, статистичний аналіз, регуляторну звірку, візуалізацію та аудиторський слід. Підхід апробовано на квартальних відкритих даних Національного банку України за 2022–2025 роки. Використано індекси динаміки, трендовий аналіз і метод Holt із демпфованим трендом. Запропоновано індекс інтенсивності резервування як інструмент оцінювання співвідношення темпів зміни резервів і кредитів. Результати інтегровано в BI-панель для моніторингу динаміки резервування, своєчасного виявлення ризикових змін і підтримки управлінських рішень фінансових установ.*

Ключові слова: *прикладна математика, статистика, банки та інші фінансові установи, фінансовий облік, регуляторна звітність, Business Intelligence, візуалізація даних, бізнес-аналітика.*

Abstract. Introduction. *The accounting and analytical support of financial institutions increasingly depends on the ability to transform accounting and regulatory reporting data into reliable indicators for monitoring, control and management decisions. In practice, these data are often processed separately, which weakens their analytical value and complicates the traceability of calculations. The article addresses this problem by linking applied mathematics, statistics and Business Intelligence within a single analytical cycle for financial institutions.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to substantiate the role of applied mathematics and statistics in the accounting analytics of financial institutions, to systematize relevant analytical tools according to the stages of the Business Intelligence cycle, and to verify the proposed approach using open data of the National Bank of Ukraine.* ***Methods.*** *The study is based on analysis, synthesis and systematization, as well as descriptive statistics, index analysis, analysis of dynamic series, trend analysis and exponential smoothing. Quarterly data for 2022–2025 were used to compare the dynamics of loans to customers and reserves for active banking operations. The indicators were converted into base indices, after which an index of reserve intensity was calculated as the ratio between the reserve index and the loan index.* ***Results.*** *The article develops a model of an analytical cycle that combines preparation and quality control of data, calculation of statistical indicators, visualization, reconciliation with regulatory reporting and preservation of an audit trail. The empirical verification showed that reserves grew faster than the loan portfolio during the analyzed period, confirming a stable tendency towards increased reserve intensity. The study also presents a short-term forecast of this index and integrates the calculated indicators*

© Чепурна О.Є., Куклінова Т.В., Баландіна Н.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

into an analytical dashboard intended for monitoring changes in reserve dynamics. ***Conclusion.*** *The proposed approach demonstrates how mathematical and statistical methods can be consistently embedded in the accounting analytics of financial institutions. Its practical value lies in improving the transparency, comparability and reproducibility of analytical calculations. The authors propose to use unified indicators, documented calculation logic and dashboard-based monitoring when analyzing the relationship between accounting data, regulatory reporting and risk-oriented management needs.*

Keywords: *applied mathematics, statistics, financial accounting, banks and other financial institutions, regulatory reporting, business analytics, Business Intelligence, data visualization.*

Постановка проблеми. Цифровізація фінансового сектору змінює організацію обліково-аналітичного забезпечення банків, страхових компаній і кредитних спілок, підвищуючи вимоги до якості даних, швидкості їх опрацювання та інформаційної підтримки управлінських рішень. Бухгалтерський облік, обов'язковий для всіх юридичних осіб [1], у фінансових установах має підвищений рівень нормативної регламентації. Банки складають звітність за МСФЗ [2], зокрема МСФЗ 9, застосовують План рахунків [3] і подають до НБУ статистичну та регуляторну звітність [4]. Небанківські фінансові установи перебувають під наглядом НБУ [5] і формують звітність відповідно до застосовної концептуальної основи. Загальні вимоги до структури фінансової звітності визначаються НП(С)БО 1 [6].

Фінансова установа накопичує значні обсяги структурованих даних, зокрема регістри бухгалтерського обліку, дані статистичної та регуляторної звітності, а також транзакційні дані клієнтів. До таких даних висуваються підвищені вимоги щодо повноти, перевіреності та збереження аудиторського сліду. За цих умов облік у фінансових установах виконує не лише реєстраційну, а й аналітичну та ризик-орієнтовану функції. Водночас практичне використання наявних даних часто залишається фрагментарним. Подолання цієї проблеми потребує поєднання математико-статистичних методів із технологіями Business Intelligence (далі BI).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі, присвяченій цифровій трансформації обліково-аналітичного забезпечення, можна виокремити три взаємопов'язані напрями досліджень. *Перший напрям* об'єднує дослідження цифровізації облікових процесів. Онешко С. зі співавторами обґрунтували доцільність застосування алгоритмів штучного інтелекту для автоматизації обробки облікових даних і формування фінансової звітності на підприємствах ІТ-сфери, показавши підвищення точності обліку [7]. Яковенко А.О., Гнатьєва Т.М. та Мельничук В.М. систематизували глобальні тенденції інтеграції штучного інтелекту в облікові процеси, визначивши провідні світові платформи автоматизації та перспективи розвитку професії бухгалтера [8]. Онищенко О. з колегами розкрили напрями, виклики та можливості трансформації бухгалтерського обліку в умовах Індустрії 4.0 на основі впровадження великих даних, штучного інтелекту та роботизованої автоматизації процесів [9]. Деліу Д. та Оларіу А. дослідили подвійний вплив штучного інтелекту й аналітики великих даних на роль і компетентності професійних бухгалтерів, встановивши як позитивні ефекти, так і ризики для традиційних компетентностей [10]. Проданчук М. зі співавторами обґрунтували роль цифрових інструментів у обліково-аналітичному забезпеченні підприємств і запропонували математичну модель диверсифікації управлінських рішень на основі аналітичних даних [11]. *Другий напрям* об'єднує дослідження зв'язку між бізнес-аналітикою, фінансовою звітністю та аналітичними компетентностями бухгалтерської функції. Кащена Н., Остапенко Р. та Велієва В. систематизували методології й інструменти бізнес-аналітики як засобу обробки даних, обґрунтувавши її переваги для підвищення ефективності бізнес-процесів [12]. Кононенко Л. та Юрченко О. розкрили роль фінансового аналізу як інструменту обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації податкового навантаження підприємств [13]. Лобода О.М. і Кириченко Н.В. запропонували методику оцінки фінансової стійкості підприємства на основі економіко-статистичного аналізу, продемонструвавши доцільність поєднання коефіцієнтного аналізу з методами математичної статистики [14]. Мукерджі А., Шарма У. і Лю Дж. на основі фреймворків ACCA та TOE визначили сім ключових компетентностей бухгалтерів-професіоналів в еру великих даних, зокрема аналітичних, технологічних і стратегічних навичок [15]. *Третій напрям* стосується безпосередньої інтеграції технологій Business Intelligence у практику облікової аналітики. Кириллов О.О. у дисертаційному дослідженні опрацював теоретико-методологічні засади обробки облікової інформації засобами Business Intelligence та розробив модель побудови інформаційно-аналітичної системи підприємства [16]. Ріхардссон П. і Йігітбасіоглу О. на основі систематичного огляду літератури визначили п'ять ключових тематичних напрямів досліджень щодо застосування Business Intelligence в управлінському обліку та окреслили перспективи інтеграції BI-технологій з обліковими інформаційними системами [17].

У наявній літературі окремо висвітлено цифровізацію обліку, статистичний аналіз і BI-технології, проте не запропоновано цілісного підходу, який би структуровано узгоджував: показники фінансової та регуляторної звітності; математико-статистичний інструментарій; процедури контролю якості даних; етапи BI-циклу; вимоги до аудиторського сліду та регуляторної звірки. Саме ця прогалина визначає напрям дослідження.

Мета статті. Обґрунтувати місце прикладної математики і статистики в обліково-аналітичному забезпеченні фінансових установ, систематизувати відповідний інструментарій за етапами циклу BI та емпірично перевірити запропонований підхід на відкритих даних НБУ.

Вихідним припущенням дослідження є те, що дані фінансової та регуляторної звітності мають вищу аналітичну цінність тоді, коли їх опрацювання не обмежується окремими розрахунками, а вбудовується в послідовний BI-цикл. У такому разі математико-статистичні методи виконують не допоміжну, а зв'язувальну роль: вони забезпечують зіставність показників, пояснюють їхню динаміку, дають змогу

фіксувати відхилення та роблять управлінські висновки більш обґрунтованими. Це також посилює простежуваність розрахунків, оскільки кожен показник пов'язується з джерелом даних, способом обчислення та подальшою інтерпретацією в системі ризик-орієнтованого управління.

Наукова новизна. У статті запропоновано не окремий набір розрахункових прийомів, а цілісну модель аналітичного циклу для фінансових установ. Її зміст полягає в тому, що показники фінансової та регуляторної звітності послідовно пов'язуються з математико-статистичними методами, формульними мірами BI, візуалізацією та управлінською інтерпретацією. Такий підхід дає змогу простежити шлях показника від первинного джерела даних до аналітичного висновку. Модель охоплює підготовку й контроль якості даних, формування індикаторів, статистичну перевірку, BI-візуалізацію, регуляторну звірку та збереження аудиторського сліду. На відміну від фрагментарного використання окремих методів, запропонований підхід показує, як ці методи можуть працювати в єдиному BI-контурі фінансової установи та бути перевірені на відкритих даних НБУ.

Методи дослідження. Загальнонаукові методи аналізу, синтезу та систематизації; описова статистика, аналіз рядів динаміки (базисні індекси, ланцюгові темпи приросту), трендовий аналіз, експоненційне згладжування (метод Holt із демпфованим трендом); дані отримано через програмний інтерфейс REST API (Representational State Transfer Application Programming Interface) Національного банку України [18] за період 2022 Q1 – 2025 Q3 (n = 15).

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах цього дослідження прикладна математика і статистика розглядаються як основа облікової аналітики фінансових установ. Під обліковою аналітикою фінансової установи розуміємо сукупність процедур перетворення даних бухгалтерського обліку, регуляторної звітності та ризикових розрахунків на аналітичні показники для обґрунтування управлінських, наглядових і контрольних рішень. Математико-статистичний інструментарій реалізується в межах шести послідовних етапів BI-циклу.

У практиці облікової аналітики математико-статистичні методи насамперед дають змогу кількісно описати стан облікових сукупностей. Для цього використовуються середні величини, показники варіації та коефіцієнт варіації $V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\ \%$. Низьке значення цього показника для ключових індикаторів свідчить про відносну стабільність бізнес-моделі, тоді як різке зростання варіації може вказувати на зміну структури операцій або посилення нестабільності в окремих сегментах діяльності.

Подальший аналіз спирається на ряди динаміки та індексний метод. Ланцюгові й базисні прирости, темпи зростання та середній темп як середня геометрична дають змогу простежити зміну показників у часі. Індексний метод, у свою чергу, дозволяє розкласти зміну результативного показника на вплив окремих факторів. Базисні індекси зручні для зіставлення різнорідних показників на єдиній шкалі, і саме цей підхід використано в емпіричній частині дослідження.

Для пояснення взаємозв'язків між показниками застосовуються кореляційно-регресійний і трендовий аналіз. Тіснота зв'язку вимірюється коефіцієнтом кореляції r, форма зв'язку описується рівнянням регресії, а статистична значущість перевіряється за допомогою F-критерію та t-тесту. Прогнозування ґрунтується на методах згладжування й екстраполяції, зокрема ковзних середніх, експоненційному згладжуванні, методі Holt із демпфованим трендом та аналітичному вирівнюванні. Якість прогнозу оцінюється показниками RMSE (Root Mean Square Error – середньоквадратична похибка) та MAPE (Mean Absolute Percentage Error – середня абсолютна відсоткова похибка).

Окреме місце посідає коефіцієнтний аналіз фінансової та регуляторної звітності – упорядкована система індикаторів ліквідності, достатності капіталу, якості активів, рентабельності. Поєднання коефіцієнтного аналізу зі статистичними методами переводить його зі статичного зіставлення з нормативами в режим моніторингу тенденцій.

З огляду на зазначені функції математико-статистичного інструментарію його інтеграція в цикл Business Intelligence фінансової установи має здійснюватися як послідовний процес аналітичного опрацювання даних.

На сформованій інформаційній основі розраховуються ключові показники ефективності, проводиться прогнозування їх подальшої динаміки та формуються засоби аналітичної візуалізації. Завершальним етапом є інтерпретація отриманих результатів для підтримки управлінських рішень.

Послідовність цих етапів наведено на рисунку 1.

Після підготовки даних формується модель зв'язків між таблицями фактів, що відображають операції та формування резервів, і таблицями вимірів, які описують календар, план рахунків, контрагентів, продукти та класи якості активів. На цій основі статистичні показники набувають програмного втілення у формульних мірах. Візуалізація добирається відповідно до статистичної природи показника: для рядів динаміки використовуються лінійні графіки, для структури – стовпчикові



Рис. 1. Концептуальна схема інтеграції математико-статистичного інструментарію в цикл BI-аналітики

Джерело: сформовано авторами

діаграми, для зв'язку між показниками – діаграми розсіювання. Кожен із наведених етапів виконує окрему функцію в процесі аналітичного опрацювання даних і забезпечує послідовний перехід від первинної інформації до управлінської інтерпретації результатів.

Емпіричну верифікацію запропонованої схеми здійснено на основі аналізу динаміки резервування банківської системи України за даними НБУ. Для цього використано квартальні відкриті дані НБУ за 2022 Q1 – 2025 Q3 (n = 15) [18]. Аналізовано два агрегованих показники: «кредити, надані клієнтам» та «резерви під активні операції банків» (млн грн). Оскільки ці показники можуть охоплювати різні сукупності активів, їх пряме відношення не інтерпретувалося як коефіцієнт покриття кредитного портфеля. Натомість обидва ряди приведено до базисних індексів із базою 2022 Q1 = 100 (табл. 1).

Кожен із наведених етапів виконує окрему функцію в процесі аналітичного опрацювання даних. Підготовка та контроль забезпечують достовірність інформаційної бази, розрахунок показників і прогнозування формують аналітичний зміст дослідження, а інформаційна панель забезпечує наочне подання результатів для їх подальшої інтерпретації та використання під час прийняття управлінських рішень.

Для порівняння відносної динаміки введено індекс інтенсивності резервування, визначений як відношення базисного індексу резервів до базисного індексу кредитів, помножене на 100. Значення понад 100 свідчить, що резерви зростають швидше за кредитний портфель; значення нижче 100 – про протилежну динаміку. Економічний зміст цього індексу полягає в тому, що він показує, наскільки зміна резервів випереджає або відстає від зміни кредитного портфеля, не змішуючи різні за обсягом і складом показники. Для наочного зіставлення обидва ряди подано у вигляді базисних індексів, що дає змогу простежити відхилення траєкторії резервів від динаміки кредитного портфеля (рис. 2).

Таблиця 1

Квартальні дані банківської системи України та розраховані індекси

Період	Кредити, млн грн	Резерви, млн грн	Індекс кредитів	Індекс резервів	Індекс інтенсивн.
2022 Q1	1 065 347	2 358 316	100,00	100,00	100,00
2022 Q2	1 070 449	2 253 418	100,48	95,55	95,10
2022 Q3	1 055 583	2 355 753	99,08	99,89	100,82
2022 Q4	1 094 485	2 535 260	102,74	107,50	104,64
2023 Q1	1 036 213	2 716 794	97,27	115,20	118,44
2023 Q2	1 001 784	2 794 495	94,03	118,50	126,01
2023 Q3	983 259	2 924 954	92,29	124,03	134,38
2023 Q4	1 001 014	3 005 073	93,96	127,42	135,61
2024 Q1	1 024 678	3 311 322	96,18	140,41	145,98
2024 Q2	1 041 062	3 351 062	97,72	142,10	145,41
2024 Q3	1 087 350	3 491 920	102,07	148,07	145,07
2024 Q4	1 134 872	3 546 854	106,53	150,40	141,18
2025 Q1	1 138 032	3 767 180	106,82	159,74	149,54
2025 Q2	1 177 118	3 746 025	110,49	158,84	143,76
2025 Q3	1 244 945	3 859 025	116,86	163,63	140,03

Джерело: сформовано та розраховано авторами за даними НБУ [18]

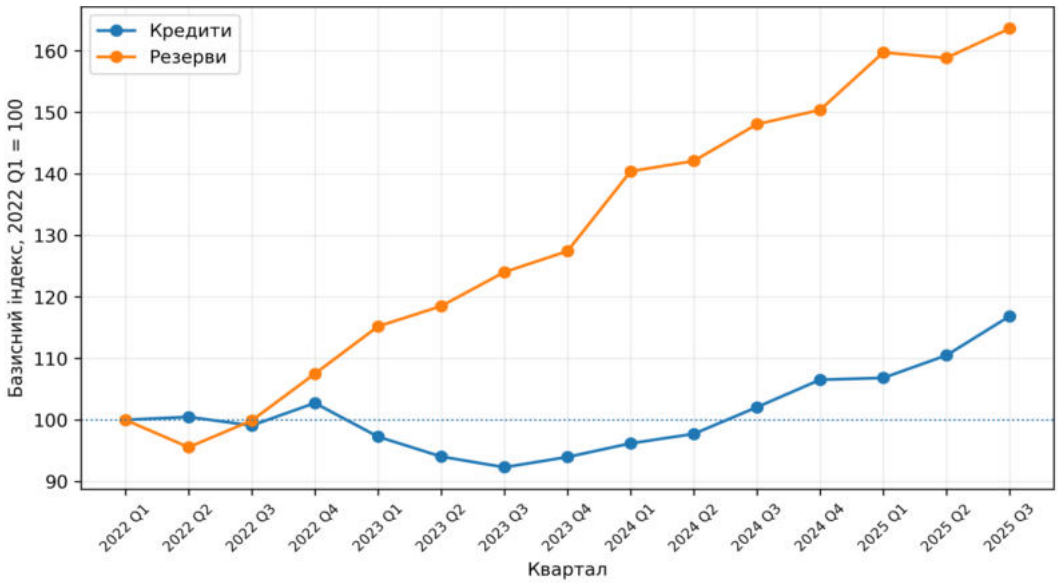


Рис. 2. Динаміка базисних індексів кредитів та резервів банківської системи України

Джерело: сформовано авторами за даними НБУ [18]

Як видно з рисунка 2, динаміка резервів відхиляється від динаміки кредитів у бік швидшого зростання, підтверджуючи доцільність використання індексу інтенсивності резервування не як показника покриття кредитів резервами, а як інструменту оцінювання напруженості резервування та своєчасного виявлення зміни ризиковості активних операцій банків.

Для детальнішої оцінки відмінностей у динаміці резервів і кредитного портфеля розраховано квартальні темпи приросту (рис. 3). Такий аналіз дає змогу простежити, наскільки рівномірно змінювалися обидва показники протягом досліджуваного періоду та чи зберігалося випереджальне зростання резервів у різні квартали.

Як видно з рисунка 3, квартальні темпи приросту резервів у більшості періодів перевищували відповідні темпи приросту кредитного портфеля, хоча їх величина істотно коливалася. Середньоквартальний темп приросту кредитів становив 1,12 %, тоді як резервів – 3,58 %. На кінець досліджуваного періоду індекс інтенсивності резервування досяг 140,03, що свідчить про випереджальне зростання індексу резервів порівняно з індексом кредитів на 40 % відносно базового періоду (2022 Q1). Тренд індексу становив +3,901 пункту за квартал ($p < 0,001$), що підтверджує статистично значуще зростання показника. Загалом отримані результати свідчать, що випереджальне формування резервів мало стійкий характер упродовж аналізованого періоду, незважаючи на окремі квартальні коливання.

Для короткострокового прогнозу використано метод Holt із демпфованим трендом. Модель має прийнятну точність: RMSE становить 5,73, MAPE – 4,10 %. На рисунку 4 подано фактичні значення індексу, трендову лінію та прогнозний інтервал, що дає змогу оцінити очікуваний напрям зміни показника.

Рисунок 4 показує, що індекс залишається на підвищеному рівні, однак прогнозна лінія вказує на поступове пом'якшення динаміки без різкого посилення резервного навантаження.

Деталізацію прогнозу наведено в таблиці 3 – очікувані значення індексу інтенсивності резервування та межі довірчого інтервалу для найближчих кварталів.

Для практичного використання результати аналізу доцільно подавати у вигляді інтегрованої BI-панелі.

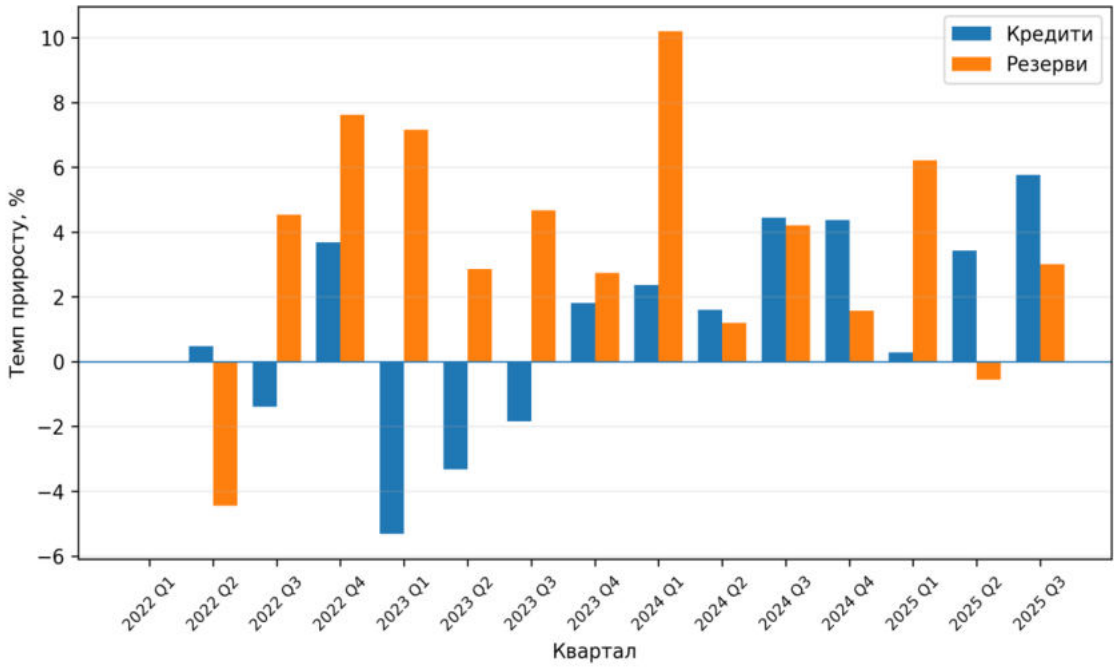


Рис. 3. Квартальні темпи приросту кредитів та резервів

Джерело: сформовано авторами за даними НБУ [18]

Таблиця 2

Аналітичні показники емпіричної верифікації

Показник	Значення
Кількість спостережень	15
Середньоквартальний темп приросту кредитів, %	1,12
Середньоквартальний темп приросту резервів, %	3,58
Індекс інтенсивності резервування (останній)	140,03
Тренд індексу, пунктів за квартал	3,901
Статистична значущість тренду (*p*-значення)	< 0,001
Метод прогнозування	Holt (демпфований)
RMSE	5,73
MAPE, %	4,10
Управлінський сигнал	Підвищена інтенсивність

Джерело: сформовано та розраховано авторами за даними НБУ [18]

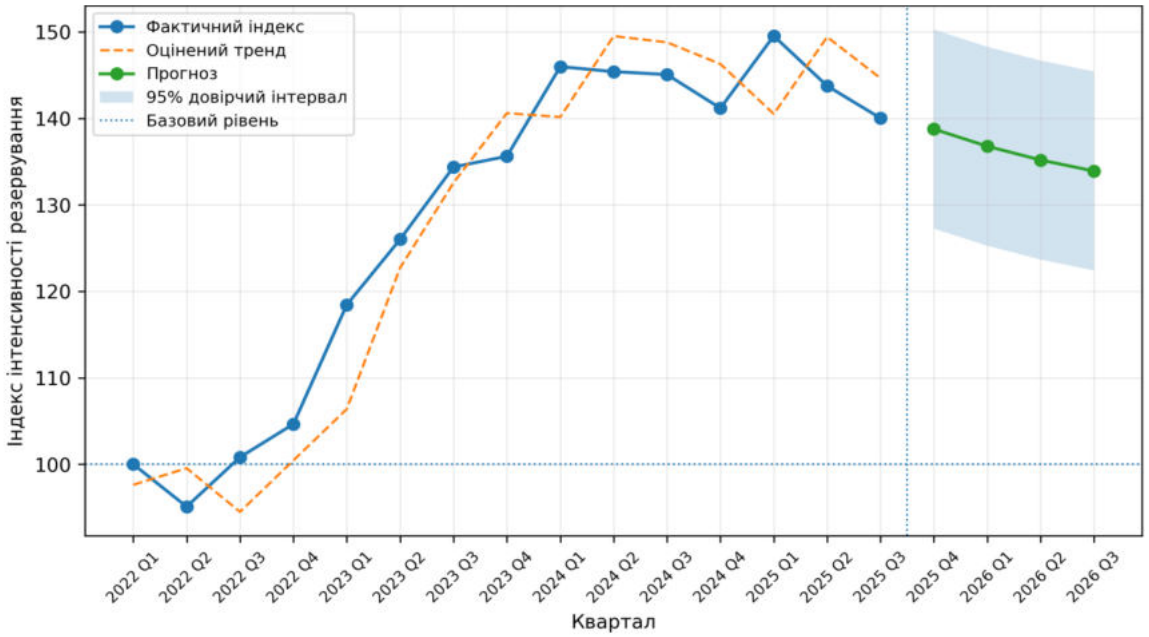


Рис. 4. Індекс інтенсивності резервування: факт, тренд і прогноз

Джерело: сформовано авторами за даними НБУ [18]

Таблиця 3

Прогноз індексу інтенсивності резервування

Період	Прогноз	Нижня межа 95% ДІ	Верхня межа 95% ДІ
2025 Q4	138,77	127,25	150,28
2026 Q1	136,78	125,26	148,29
2026 Q2	135,18	123,67	146,70
2026 Q3	133,91	122,40	145,42

Джерело: сформовано та розраховано авторами за даними НБУ [18]

Такий спосіб подання дає змогу одночасно відстежувати ключові показники, їхню динаміку, прогнозні оцінки та сформований управлінський сигнал.

Приклад реалізації запропонованого підходу наведено на рисунку 5.

Запропонована модель має прикладне значення для організації обліково-аналітичної роботи у фінансових установах. Вона поєднує обліковий зміст показника, методику його розрахунку, реалізацію у вигляді BI-міри, візуальне подання та управлінську інтерпретацію. Такий підхід дає змогу зменшити розрив між даними фінансової й регуляторної звітності та їх практичним використанням у моніторингу ризиків, оцінюванні динаміки резервування й підготовці управлінських рішень.

Дослідження ґрунтується на агрегованих показниках банківської системи, а не на даних окремих установ. Показники «кредити, надані клієнтам» та «резерви під активні операції» можуть охоплювати різні сукупності активів, тому їх пряме відношення не інтерпретовано як коефіцієнт покриття кредитного портфеля, а використано індексний підхід. Обсяг вибірки (15 кварталів) достатній для трендового аналізу, але обмежує можливості побудови складних багатофакторних моделей.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що прикладна математика і статистика є невід'ємною складовою обліково-аналітичного забезпечення фінансових установ та забезпечують кількісне обґрунтування управлінських рішень на основі фінансової й регуляторної звітності. Запропонована модель аналітичного циклу системно поєднує підготовку даних, статистичний аналіз, прогнозування, засоби Business Intelligence та управлінську інтерпретацію результатів, що забезпечує їх послідовне використання в єдиному інформаційно-аналітичному процесі.

Емпірична перевірка моделі на відкритих квартальних даних Національного банку України за 2022–2025 роки підтвердила її практичну придатність. Запропонований індекс інтенсивності резервування дозволив виявити випереджальну динаміку резервів порівняно з кредитним портфелем, а побудований тренд (+3,9 пункту за квартал, $p < 0{,}001$) і короткостроковий прогноз підтвердили можливість використання цього показника для аналітичного моніторингу процесів резервування.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованого підходу в банках, страхових компаніях і кредитних спілках під час аналізу фінансової та регуляторної звітності, моніторингу ризиків і підтримки управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією моделі на рівні окремих фінансових установ, розширенням системи аналітичних показників і побудовою багатофакторних моделей із використанням показників якості кредитного портфеля та макроекономічних чинників.



Рис. 5. Інтегрована аналітична BI-панель динаміки резервування банківської системи

Джерело: сформовано авторами за даними НБУ [18]

Внесок авторів згідно таксономії CRediT: Чепурна О.Є.: Conceptualization; Methodology, Formal analysis, Writing – Review, Editing. Куклінова Т.В.: Investigation, Formal analysis, Writing – Original Draft, Writing – Review, Editing. Баландіна Н.М.: Data Curation, Investigation, Visualization, Writing – Original Draft.

Бібліографічний список:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV (у редакції від 01.04.2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

2. IFRS 9 Financial Instruments. London : IFRS Foundation (з наступними змінами). URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/

3. Про затвердження нормативно-правових актів Національного банку України з бухгалтерського обліку: постанова Правління Національного банку України від 11.09.2017 р. № 89 (у редакції від 02.12.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0089500-17

4. Про затвердження Правил організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України : постанова Правління Національного банку України від 13.11.2018 р. № 120 (у редакції від 31.07.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0120500-18

5. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX (у редакції від 30.07.2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20

6. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 (у редакції від 23.12.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 26.07.2026).

7. Онешко С., Назаренко О., Коваль О., Яремко І., Писарчук О. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в IT-сфері України: можливості штучного інтелекту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. Т. 5, № 52. С. 79–96. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4151.

8. Яковенко А. О., Гнатьєва Т. М., Мельничук В. М. Світові тенденції інтеграції штучного інтелекту в бухгалтерському обліку. *Аграрні інновації.* 2024. № 23. С. 221–227. DOI: https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.32.

9. Onyshchenko O., Shevchuk K., Shara Y., Koval N., Demchuk O. Industry 4.0 and accounting: directions, challenges, opportunities. *Independent Journal of Management & Production*. 2022. Vol. 13, no. 3. P. s161–s195. DOI: https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1993.

10. Deliu D., Olariu A. The role of artificial intelligence and big data analytics in shaping the future of professions in Industry 6.0. *Electronics.* 2024. Vol. 13, no. 24. Article 4983. DOI: https://doi.org/10.3390/electronics13244983.

11. Prodanchuk M., Dankevych A., Aksonova O., Tomchuk O. Digital tools for accounting and analytical support of enterprises: innovation and management aspect. *Economics Ecology Socium.* 2023. Vol. 7, no. 4. P. 27–39. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2023.7.4-3.

12. Кащена Н., Остапенко Р., Велієва В. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14.

13. Кононенко Л., Юрченко О. Фінансовий аналіз як інструмент оптимізації оподаткування підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-2.

14. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою економіко-статистичного аналізу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 114–121. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12.

15. Mukherjee A., Sharma U., Liu J. Big data analytics role in shaping the work of accounting function and accounting professionals. *Journal of Accounting & Organizational Change.* 2025. Vol. 21, no. 7. P. 272–306. DOI: https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2024-0255.

16. Кириллов О. О. Обробка облікової інформації з використанням Business Intelligence : дис. … д-ра філософії : 071 – Облік і оподаткування / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2024. 320 с.URL: https://ir.library.knu.ua/handle/15071834/5851

17. Rikhardsson P., Yigitbasioglu O. Business intelligence & analytics in management accounting research: status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2018. Vol. 29. P. 37–58. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001.

18. Основні показники діяльності банків України : набір відкритих даних / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1999) Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine]: Law of Ukraine No. 996-XIV. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (in Ukrainian)

2. IFRS Foundation (2014) *IFRS 9 Financial Instruments*. Available at: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/

3. National Bank of Ukraine (2017) Pro zatverdzhennia normatyvno-pravovykh aktiv Natsionalnoho banku Ukrainy z bukhhalterskoho obliku [On Approval of Regulatory Acts of the National Bank of Ukraine on Accounting]: Resolution No. 89 (as amended; current version of December 2, 2022). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0089500-17 (in Ukrainian)

4. National Bank of Ukraine (2018) Pro zatverdzhennia Pravyl orhanizatsii statystychnoi zvitnosti, shcho podaietsia do Natsionalnoho banku Ukrainy [On Approval of the Rules for Statistical Reporting Submitted to the National Bank of Ukraine]: Resolution No. 120 (as amended; current version of February 28, 2026). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0120500-18 (in Ukrainian)

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2021) Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii [On Financial Services and Financial Companies]: Law of Ukraine No. 1953-IX. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20 (in Ukrainian)

6. Ministry of Finance of Ukraine (2013) Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti" [On Approval of National Accounting Standard 1 "General Requirements for Financial Statements"]: Order No. 73. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (in Ukrainian)

7. Oneshko S., Nazarenko O., Koval O., Yaremko I., Pysarchuk O. (2023) Bukhhalterskyi oblik ta finansova zvitnist v IT-sferi Ukrainy: mozhlyvosti shtuchnoho intelektu [Accounting and Financial Reporting in the IT Sector of Ukraine: Opportunities of Artificial Intelligence]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, vol. 5, no. 52, pp. 79–96. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4151 (in Ukrainian)

8. Yakovenko A.O., Hnatieva T.M., Melnychuk V.M. (2024) Svitovi tendentsii intehratsii shtuchnoho intelektu v bukhhalterskomu obliku [Global Trends in the Integration of Artificial Intelligence into Accounting]. *Ahrarni innovatsii*, no. 23, pp. 221–227. DOI: https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2024.23.32 (in Ukrainian)

9. Onyshchenko O., Shevchuk K., Shara Y., Koval N., Demchuk O. (2022) *Industry 4.0 and Accounting: Directions, Challenges, Opportunities. Independent Journal of Management & Production*, vol. 13, no. 3, pp. s161–s195. DOI: https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1993

10. Deliu D., Olariu A. (2024) *The Role of Artificial Intelligence and Big Data Analytics in Shaping the Future of Professions in Industry 6.0. Electronics*, vol. 13, no. 24, Article 4983. DOI: https://doi.org/10.3390/electronics13244983

11. Prodanchuk M., Dankevych A., Aksonova O., Tomchuk O. (2023) *Digital Tools for Accounting and Analytical Support of Enterprises: Innovation and Management Aspect. Economics Ecology Socium*, vol. 7, no. 4, pp. 27–39. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2023.7.4-3

12. Kashchena N., Ostapenko R., Veliieva V. (2024) Biznes-analityka yak instrument obrobky danykh [Business Analytics as a Data Processing Tool]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14 (in Ukrainian)

13. Kononenko L., Yurchenko O. (2023) Finansovyi analiz yak instrument optymizatsii opodatkuvannia pidpryiemstv [Financial Analysis as a Tool for Enterprise Tax Optimization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-2 (in Ukrainian)

14. Loboda O.M., Kyrychenko N.V. (2023) Metodyka otsinky finansovoi stiikosti pidpryiemstva za dopomohoiu ekonomiko-statystychnoho analizu [Methodology for Assessing Enterprise Financial Stability Using Economic and Statistical Analysis]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, no. 18, pp. 114–121. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12 (in Ukrainian)

15. Mukherjee A., Sharma U., Liu J. (2025) *Big Data Analytics Role in Shaping the Work of Accounting Function and Accounting Professionals. Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 21, no. 7, pp. 272–306. DOI: https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2024-0255

16. Kyryllov O.O. (2024) Obrobka oblikovoi informatsii z vykorystanniam Business Intelligence [Processing Accounting Information Using Business Intelligence]. PhD thesis. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 320 p. (in Ukrainian)

17. Rikhardsson P., Yigitbasioglu O. (2018) *Business Intelligence & Analytics in Management Accounting Research: Status and Future Focus. International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 29, pp. 37–58. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001

18. National Bank of Ukraine (2026) Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Key Performance Indicators of Ukrainian Banks]. Open data set. Available at: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 03.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 331.078.5:331.105.2-057.15(477)(045)
JEL J480
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-30

Шаталова Л.С.
доктор економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник
відділу розвитку регіональних економічних систем,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
Liudmyla Shatalova
State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches
of National Academy of Sciences of Ukraine"

УБСИДІЮВАННЯ РОБОТОДАВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

EMPLOYER INSPECTION AS AN TOOL OF ACTIVE POLICY ON THE LABOR MARKET OF UKRAINE

Анотація. *В Україні перехід від пасивної до активної політики на ринку праці, з одного боку, відповідає загальноєвропейському тренду, з іншого, – є однією з умов повоєнного відновлення національної економіки. Розшарування та поляризація українського суспільства внаслідок широкомасштабної збройної агресії російської федерації ускладнюють нагальну потребу максимального залучення населення до процесів соціально-економічного відновлення країни. Інструменти активної політики на ринку праці формують підґрунтя для диференційованого підходу до різних категорій населення в процесі їх залучення до ринку праці, а роботодавці виступають ключовою ланкою цього процесу як безпосередні генератори попиту на робочу силу. У цьому контексті субсидіювання роботодавців є ефективним інструментом як відповідь на загрози, що виникають внаслідок війни.*

Ключові слова: *активна політика на ринку праці; субсидіювання роботодавців; субсидії на заробітну плату; субсидії на найм; субсидіювання зайнятості.*

Abstract. *In Ukraine, the transition from passive to active labor market policy, on the one hand, corresponds to the general European trend, and on the other hand, is a condition for the post-war recovery of the national economy. The stratification and polarization of Ukrainian society as a result of the large-scale armed aggression of the russian federation complicate the urgent need for maximum involvement of the population in the processes of socio-economic recovery of the country. The instruments of active labor market policy form the basis for a differentiated approach to different categories of the population in the process of their involvement in the labor market, and employers are a key link in this process as direct generators of demand for labor. In this context, subsidizing employers is an effective tool as a response to threats arising from the war. The aim of the article is to determine measures of subsidizing employers as a tool of active labor market policy in Ukraine, taking into account relevant foreign experience. To achieve this goal, the methods of systemic and comparative analysis, logical generalization, and content analysis were used. The article examines the characteristic features of subsidizing employers, sources of funding. The wage and employment subsidy measures provided for by Ukrainian legislation are presented. Relevant experience in subsidizing employment in Italy and Germany is described, which may be useful for Ukraine.The active labor market policy instruments currently in force in Ukraine are not effective enough, since employers' costs for fulfilling the established conditions (in particular, maintaining a certain wage level) are not always justified from the point of view of the economic feasibility of the compensation received. These instruments are primarily focused on the social protection of certain vulnerable categories of the population, and therefore do not fully fulfill their stimulating function in terms of the structural restructuring of regional economic systems and the national economy as a whole.*

Keywords: *active labor market policies; employer subsidies; wage subsidies; hiring subsidies; employment subsidies.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України обумовила безпрецедентну трансформацію ринку праці, найгостріше виявлену в східних регіонах, для яких традиційною була промислова спеціалізація, та південних областях, економіка яких історично орієнтована на сільське господарство і логістичну галузь. Руйнування виробничих потужностей підприємств, а також виробничої, енергетичної та портової інфраструктури, розрив виробничих ланцюгів, масштабні вимушені переміщення населення і невизначеність перспектив національної економіки зумовили різке скорочення попиту на робочу силу та поглиблення структурних дисбалансів на ринку праці. В таких умовах інструменти активної політики на ринку праці, спрямовані на субсидіювання роботодавців, набувають особливої актуальності як механізм подвійної дії – запобіжної й стимулюючої. Вони є заходами повоєнного відновлення економічної діяльності регіонів України, здатними стримувати трудову еміграцію населення та сприяти відновленню виробничого сектору. Оскільки саме доступ до працевлаштування визнається одним із ключових факторів (після фактора безпеки), здатних забезпечити повернення населення на територію постійного проживання в повоєнний період [1], то питання субсидіювання роботодавців як один із інструментів активної

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

політики на ринку праці набуває особливого значення в реаліях сьогодення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблематики ринку праці, зайнятості та її державного регулювання в Україні зробили такі видатні українські вчені, як: Н. Азьмук [2], Д. Богиня [3], В. Близнюк [4], О. Грішнова [5–6], А. Колот [6], Е. Лібанова [7], В. Онікієнко [8], І. Петрова [4], П. Опанащук [9], М. Семикіна [10], Т. Уманець [11] та ін. Юридичний аспект проблеми зайнятості населення в контексті трудового права та соціального захисту досліджував Р.І. Шабанов, зокрема, – механізми стимулювання роботодавців до працевлаштування безробітних і створення нових робочих місць [12].

Вагомий внесок в дослідження концепції активного ринку праці було зроблено такими іноземними дослідниками, як Д. Кард, Й. Клуве і А. Вебер [13]. На підставі проведеного мета-аналізу мікроеконометричних оцінок активної політики на ринку праці зазначені дослідники зробили висновок, що заходи, пов'язані з наданням допомоги в пошуку роботи, мають позитивні ефекти, особливо в короткостроковому періоді, тоді як субсидовані програми зайнятості в державному секторі з меншою ймовірністю дають позитивні ефекти. Аудиторне навчання та навчання на робочому місці не особливо схильні давати позитивні ефекти в короткостроковому періоді, але дають більш позитивні ефекти після двох років.

Значному прориву у вивченні активної політики на ринку праці сприяли також М. Воорен, К. Хелерманс, В. Гроот, Х. Брінк і Г. Маассен ван ден Брінк [14], здійснивши ґрунтовне дослідження заходів активної політики на ринку праці, головним висновком якого стало твердження про те, що субсидована зайнятість і програми державної зайнятості мають негативний короткостроковий вплив, який поступово стає позитивним у довгостроковій перспективі.

Представники Міжнародної організації праці Е. Ернст, Р. Мерола і Є. Реліч здійснили ґрунтовний аналіз різних макроекономічних та мікроекономічних механізмів в контексті бюджетного фінансування програм, пов'язаних з формуванням динаміки ринку праці [15].

В українській науковій думці питання субсидіювання зайнятості висвітлюється фрагментарно в контексті робіт, присвячених активній політиці зайнятості, а також через призму трудового права та соціального захисту. Суб'єкти господарювання в зонах бойових дій та прифронтових зонах потерпають, з одного боку, від фізичних руйнувань засобів виробництва, енергетичної та логістичної інфраструктури, з іншого, – дезорганізації робочої сили. Як наслідок, питання підтримки суб'єктів господарювання як джерела попиту на робочу силу в реаліях сьогодення України набуває особливої актуальності, що й зумовило вибір теми статті.

Метою статті є визначення заходів субсидіювання роботодавців як інструменту активної політики на ринку праці України з урахуванням релевантного закордонного досвіду.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано такі методи наукового пізнання: контент-аналіз наукової літератури дозволив здійснити критичний аналіз напрацювань зарубіжних і українських вчених, присвячених питанням активної політики на ринку праці; методи системного та порівняльного аналізу використано для вивчення інструментів активної політики на ринку праці і застосування релевантного іноземного досвіду в субсидіюванні зайнятості в контексті повоєнного відновлення національної економіки України; логічне узагальнення застосовано для формулювання висновків проведеного дослідження та перспектив подальшої праці. Інформаційну базу дослідження склали результати наукових досліджень українських та закордонних вчених і фахівців міжнародних організацій, а також нормативно-правові акти України, що забезпечують формування інституційного середовища ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. У країнах Організації економічного співробітництва та розвитку склався парадокс, сутність якого в тому, що, коли мільйони людей залишаються без роботи, критично важливі сектори економіки стикаються з дедалі гострішим дефіцитом кадрів [16]. За відсутності цілеспрямованих державних заходів цей дефіцит, ймовірно, поглиблюватиметься, тривалість періодів безробіття зростатиме, а нерівність – посилюватиметься. В умовах українського ринку праці цей парадокс не просто посилюється, а й трансформується під впливом воєнних дій: дефіцит робочої сили зумовлений не лише структурною невідповідністю навичок, а й фізичним знищенням та інвалідизацією населення, вимушеною міграцією та мобілізацією працездатного чоловічого населення до Збройних Сил України, внаслідок якої склалося так зване «вимивання» чоловічої складової трудового потенціалу країни.

Європейський вектор руху України вимагає врахування досвіду європейських країн в цій сфері. Відповідно до методології статистики активної політики на ринку праці, розробленої Європейською статистичною службою, втручання на ринку праці визначаються як публічні заходи, спрямовані на досягнення його ефективного функціонування та коригування диспропорцій, і відрізняються від загальної політики зайнятості селективним характером впливу на визначені цільові групи – безробітних, зайнятих під ризиком втрати роботи та економічно неактивних осіб, які прагнуть увійти на ринок праці [17].

Відповідно до методології Європейської статистичної служби, у межах політики на ринку праці виокремлюють вісім категорій заходів: шість із них відповідають активній політиці на ринку праці, два – пасивній.

Так, інструментами активної політики на ринку праці є [17]: державні послуги з працевлаштування та посередництва; професійне навчання; стимулювання роботодавців до найму (субсидіювання працевлаштування); підтримане працевлаштування та реабілітація осіб з обмеженими можливостями; пряме створення робочих місць; стимулювання до самозайнятості та започаткування бізнесу. Інструментами пасивної політики на ринку праці є: підтримка доходу для безробітних; достроковий вихід на пенсію.

У межах класифікації субсидіювання працевлаштування роботодавців становить окрему категорію заходів, що є предметом цього дослідження.

Субсидіювання роботодавців належить до групи інструментів активної політики на ринку праці, що стимулюють попит на робочу силу. Субсидія роботодавцю працює найкраще як тимчасовий, адресний і контрольований перехід до стабільної зайнятості. Субсидіювання роботодавців фінансується, як правило, через

цільові фонди соціального страхування на випадок безробіття, що формує пряму залежність масштабів і сталості інструменту від фіскальної спроможності відповідного фонду. Характерними особливостями зазначеного інструменту, що сприяють кращому розумінню їх сутності, слід виділити такі:

– селективність: вони діють вибірково, на користь конкретних категорій учасників ринку праці, а не є універсальними макроекономічними заходами;

– не безумовний характер: їх отримання обумовлене виконанням роботодавцем певних зобов'язань (мінімальний строк збереження робочого місця, відсутність заборгованості перед бюджетом, недопущення звільнення без компенсаторного заміщення тощо);

– обмеженість у часі: інструменти мають заздалегідь визначений граничний строк застосування;

– адміністративна складність: реалізація заходів вимагає розвиненої міжвідомчої інфраструктури обміну даними.

Залежно від цілей інструменти субсидіювання роботодавців можна згрупувати на схеми збереження зайнятості населення, субсидії на заробітну плату, субсидії на найм.

З метою збереження робочих місць, які можуть бути ліквідовані, доцільно розробляти цільові схеми підтримки зайнятості, що реалізуються через комплекс заходів державної політики на ринку праці. Їх слід розглядати як тимчасові втручання в період непередбачуваних об'єктивно діючих обставин (наприклад, стихійних лих, фінансових криз, воєнних дій тощо).

Доцільність впровадження зазначених схем обумовлено необхідністю збереження зв'язку між підприємствами та їхніми працівниками в періоди тимчасових економічних труднощів, оскільки вони підтримують доходи працівників, які зберігають трудові відносини навіть у разі повного призупинення роботи суб'єкта господарювання. Ідеться про ситуації вимушеного призупинення виробничої діяльності, зумовлені обставинами, незалежними від волі як роботодавця, так і працівника.

У контексті вищезазначеного корисним для України є досвід Італії щодо функціонування режиму Cassa Integrazione Guadagni (CIG) – інструменту підтримки зайнятості, який передбачає компенсацію заробітної плати найманим працівникам на період скорочення тривалості робочого часу або тимчасового призупинення господарської діяльності суб'єкта господарювання з причин, що не залежать від волі сторін трудового договору.

В залежності від характеру підтримки виокремлюють три категорії схем збереження робочих місць [18]:

– *схема скороченого робочого часу* (Short-time Work Scheme, STW): надання підтримки підприємствам для збереження працівників у періоди економічних труднощів. Підприємство отримує фінансову підтримку на оплату праці працівників за невідпрацьований час;

– *схема тимчасового звільнення* (Furlough Scheme, FS): тимчасове безробіття, під час якого фінансова підтримка виплачується безпосередньо працівнику за період часткового або повного призупинення робочого часу. Водночас, зберігаючи зв'язок із роботодавцем, працівники в межах FS-схеми мають право шукати альтернативне працевлаштування;

– *субсидія на заробітну плату* (Wage Subsidy, WS): збереження зайнятості шляхом субсидування фонду оплати праці підприємств. З цією метою підприємство, що перебуває у тимчасовій фінансовій скруті, отримує фінансову підтримку в розрахунку на одного працівника незалежно від того, скорочується робочий час конкретних працівників чи ні. Працівники продовжують отримувати заробітну плату, а допустимі коригування розміру оплати праці безпосередньо не пов'язані зі скороченням робочого часу.

В контексті реалій сьогодення України важливо зазначити, що в Італії схему скороченого робочого часу було запроваджено в 1941 р., тобто під час Другої світової війни, з метою пом'якшення економічних труднощів, спричинених зовнішніми подіями. В рамках схеми скороченого часу діють три режими – звичайний, спеціальний і спільного фінансування. В рамках звичайного режиму допомога надається на період часу, що не перевищує 52 тижні, в межах спеціального режиму – 12 місяців (під час кризового стану підприємств), в межах режиму спільного фінансування – 24 місяці (у випадку реорганізації підприємств). Перші два режими фінансуються за рахунок Національного інституту соціального страхування і можуть бути застосовані щодо суб'єктів господарювання в секторі промисловості, останній – за рахунок спеціального фонду (FSB), що фінансується на дві третини роботодавцями та на одну третину працівниками.

Kurzarbeit у Німеччині – це режим, який дозволяє роботодавцям, що стикаються з тимчасовим скороченням обсягу роботи, скорочувати робочий час своїх працівників (навіть до 0 годин) замість їх звільнення. Головною умовою активації режиму є суттєва втрата робочого часу з втратою заробітку, яка вважається досягнутою, якщо у відповідному календарному місяці щонайменше третина працівників підприємства (без урахування учнів) зазнає втрати заробітку, що перевищує 10% їхньої місячної валової оплати праці. Розмір виплати складає 60% від втраченої чистої заробітної плати (67% для працівників, які мають на утриманні щонайменше одну дитину) за рахунок фінансування системи страхування на випадок безробіття. Причина втрати роботи має бути тимчасовою, зумовленою економічними чинниками (з очікуванням повернення працівника до повної зайнятості протягом періоду, що не перевищує 12 місяців).

В межах Kurzarbeit виділяють три режими:

– короткострокова робота з економічних причин, тимчасового дефіциту замовлень;

– сезонна короткострокова робота;

– короткострокова робота у зв'язку з реструктуризацією суб'єкта господарювання.

Таким чином, зазначені режими фокусують увагу на кон'юнктурній, сезонній і реструктуризаційній природі кризових явищ суб'єктів господарювання. Зазначений німецький досвід може бути корисним для національної економіки України в умовах воєнного і повоєнного часу, оскільки підприємства сезонного характеру (агросектор, туристично-рекреаційна галузь) потребують іншого режиму підтримки, ніж підприємства, що постраждали від структурного шоку (втрата ринків збуту, релокація, руйнування інфраструктури в східних і південно-східних регіонах).

В контексті українських реалій корисним є досвід німецького режиму Kurzarbeit з точки зору його недискреційного характеру, оскільки право на виплату вини-

кає автоматично, без розсуду адміністративного органу. В Україні в умовах оптимізації витрат державного апарату у воєнний і повоєнний періоди актуалізується перехід від дискреційної моделі до умовно-автоматичної, що знижує адміністративне навантаження на центри зайнятості і підвищує прогнозованість для роботодавців. Відповідно до діючого в Україні законодавства, розмір компенсації і кількісний поріг застосування (обсягу скорочення робочого часу чи частки охопленого персоналу) гарантованої державою підтримки не встановлено. Так, в ст. 47 Закону України «Про зайнятість населення» зазначено, що «Порядок, строки, розмір та критерії надання допомоги по частковому безробіттю, порядок повернення коштів такої допомоги до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття визначаються Кабінетом Міністрів України» [19]. Важливо зазначити, що йдеться про виплати працівникам або фізичним особам – підприємцям, а не роботодавцям.

Влітку 2026 р. портова інфраструктура Одеської і Миколаївської областей зазнає систематичних ударів з боку країни-агресора. Унаслідок цього виникла критична проблема звільнення висококваліфікованих працівників через тимчасову зупинку виробничих процесів і відсутність джерел фінансування оплати праці. Очевидно, що ця галузь залишатиметься стратегічною для регіону, і рано чи пізно виникне потреба саме в цих, вже підготовлених працівниках. Для збереження трудових відносин з ними в умовах тимчасового простою, зумовленого зовнішнім шоком, а не структурним занепадом галузі, найбільш релевантним видається саме досвід Німеччини – модель Kurzarbeit, спрямована на утримання кваліфікованої робочої сили на підприємстві під час тимчасового скорочення обсягів роботи.

Діючі в Україні субсидії на заробітну плату та найм орієнтовані на працевлаштування певних категорій населення (Табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика діючих в Україні заходів субсидіювання працевлаштування певних категорій населення

Захід	Цільова група	Розмір компенсації (2026 р.)	Умова отримання
Компенсація ЄСВ за праце-влаштування на нові робочі місця [20]	Суб'єкти малого підприємництва за працевлаштування офіційно зареєстрованих в центрах зайнятості безробітних	50% суми нарахованого ЄСВ за кожну особу, працевлаштовану на нове робоче місце, за місяць, за який він сплачений (13–24 місяці)	Створення нових робочих місць та працевлаштування на них працівників шляхом укладення трудового договору; щомісячна виплата зарплати в розмірі не менше 3 мінімальних заробітних плат (в 2026 р. – 25941 грн/міс) протягом перших 12 місяців
Компенсація витрат на оплату праці вразливих категорій зареєстрованих безробітних [21]	Суб'єкти господарювання, які працевлаштовують такі категорії населення: • одинокі батьки; • діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування; • особи, звільнені після відбуття покарання або примусового лікування; • особи, які перебувають у статусі зареєстрованого безробітного > 6 місяців	фактичні витрати у розмірі ЄСВ за відповідну особу за місяць, за який він сплачений, але не більше подвійного розміру мінімального страхового внеску	Працевлаштування осіб, які перебувають у статусі зареєстрованого безробітного > 6 місяців, на строк не менше, ніж два роки
	• особи з інвалідністю, які не досягли пенсійного віку; • учасники бойових дій; • особи, яким до настання права на пенсію за віком залишилося ≤ 5 років	50 % фактичних витрат на оплату праці, але ≤ розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством на момент виплати	Працевлаштування строком ≥ 1 рік визначених осіб та які перебувають у статусі зареєстрованого безробітного > 1 місяця
	• особи з інвалідністю, які не досягли пенсійного віку; • учасники бойових дій;	100 % фактичних витрат на оплату праці, але ≤ розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством на момент виплати	Лише протягом періоду дії воєнного стану
	зареєстровані безробітні з числа осіб: • віком до 25 років, які сумарно мають страховий стаж ≤12 місяців; • віком до 35 років - на перше робоче місце; • звільнених із строкової військової або альтернативної (невійськової) служби – на перше робоче місце після такого звільнення	50 % мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виплати, за відповідну особу за місяць	Працевлаштування зареєстрованого безробітного з числа вказаних осіб за направленням центру зайнятості
Компенсація за працевлаштування ВПО (за направленням ДСЗ) [22]	Роботодавці працевлаштування зареєстрованих безробітних з числа ВПО за направленням центру зайнятості	Фактичні витрати на оплату праці осіб, прийнятих за направленням центрів зайнятості, але не вище 2-х розмірів мінімальної заробітної плати	Тривалість виплати ≤ 6 місяців за умови працевлаштування на умовах строкових трудових договорів і збереження гарантій зайнятості протягом періоду, що перевищує тривалість виплати у 2 рази

Джерело: сформовано автором на основі [20–22]

Таким чином, діючі в Україні компенсації роботодавцям спрямовані на соціально вразливі категорії населення, вимагають дотримання певних умов, їх розмір обмежений. Слід зазначити, що підлягає сумніву можливість суб'єктів малого підприємництва виплачувати трьохкратний розмір мінімальної заробітної плати на новостворених робочих місцях. Також сумнівною є економічна доцільність для суб'єктів малого підприємництва, зокрема, в прифронтових зонах, працевлаштовувати безробітних осіб при умові отримання компенсації лише через рік після створення робочого місця.

Висновки. Діючі в Україні інструменти субсидіювання працівників недостатньо ефективні, оскільки витрати роботодавців на виконання встановлених умов (зокрема, підтримання визначеного рівня заробітної плати) не завжди виправдані з точки зору економічної доцільності отримуваних компенсацій. Ці інструменти зорієнтовані передусім на соціальний захист окремих вразливих категорій населення, а тому не виконують повною мірою стимулюючої функції щодо структурної перебудови регіональних економічних систем і національної економіки в цілому. У воєнний і повоєнний періоди актуалізується перехід від дискреційної моделі управління такими інструментами до умовно-автоматичної, що дає змогу знизити адміністративне навантаження на центри зайнятості та підвищити прогнозованість умов підтримки для роботодавців. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням інструментів активної політики на ринку праці.

Бібліографічний список:

1. Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect, Paris: OECD Publishing, 2026. URL: https://doi.org/10.1787/9b773da4-en.
2. Азьмук Н. А. Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 171–179. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).171-179
3. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами. *Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб.*–К.: КНЕУ, 2001.
4. Український ринок праці: імперативи та можливості змін : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В. Близнюк. 2018. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 356 с.
5. Гришнова Е. А., Азьмук Н. А. Развитие человеческого капитала и трансформация форм занятости: взаимовлияние и взаимообусловленность. *Демографія та соціальна економіка*, 2014, 1: 85-96.
6. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
7. Лібанова Е. М. Модернізація економіки України в контексті соціальних викликів. *Демографія та соціальна економіка.* 2011. № 1 (15) DOI: https://doi.org/10.15407/dse2011.01.024
8. Онікієнко В. В. Удосконалення соціально-трудових відносин як важлива умова забезпечення людського розвитку. *Демографія та соціальна економіка.* 2004. № 1–2. С. 102–109.
9. Децентралізація надання соціальних послуг у сфері зайнятості населення: зарубіжний досвід : колективна монографія / за наук. ред. канд. істор. наук П. В. Опанащука. Київ, 2022. 164 с.
10. Семикіна М. В., Костишина А., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2024. С. 7–19.
11. Уманець Т. В., Петенко А. В., Антошкіна Л. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчально-методичний посібник. Донецьк: «ВІК», 2010. 354 с.
12. Шабанов Р. І. Доктрина зайнятості як складова соціального захисту. Автореф….доктор юр. наук : 12.00.05. Київ, 2015.
13. Active Labor Market Policy Evaluations: A Meta-Analysis David Card, Jochen Kluve, and Andrea Weber NBER Working Paper No. 16173 July 2010. URL: https://davidcard.berkeley.edu/papers/labormarketpolicy.pdf
14. Melvin Vooren, Carla Haelermans, Wim Groot, Henriëtte Maassen van den Brink. The effectiveness of active labor market policies: a meta-analysis. *Journal of Economic Surveys* (2019) Vol. 33, No. 1, pp. 125–149 DOI: https://doi.org/10.1111/joes.12269
15. Ekkehard Ernst, Rossana Merola, Jelena Reljic. Labour market policies for Inclusiveness. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_855080.pdf
16. Habibija A. Active Labour Market Policies in OECD Countries: Why Renewed Investment Matters. URL: https://www.oecd.org/en/blogs/2025/11/active-labour-market-policies-in-oecd-countries-why-renewed-investment-matters.html
17. Labour market policy statistics - Methodology 2018. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-gq-13-002
18. Michele Faioli and Silvio Bologna. Job retention schemes in Europe Italy. URL: https://www.etui.org/sites/default/files/2021-09/Job%20retention%20schemes%20in%20Europe%20-%20Italy_2021.pdf
19. Про зайнятість населення: Закон України № 5067-VI від 05.07.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#n468
20. Деякі питання надання роботодавцям компенсації єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працевлаштування на нові робочі місця. Постанова КМУ № 338 від 18.04.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/uk-fr/338-2023-%D0%BF#Text
21. Про затвердження Порядку надання роботодавцям компенсацій за працевлаштування зареєстрованих безробітних. Постанова КМУ від 10 лютого 2023 р. № 124. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-2023-%D0%BF#Text
22. Про затвердження Порядку здійснення заходів сприяння зайнятості, повернення коштів, спрямованих на фінансування таких заходів, у разі порушення гарантій зайнятості для внутрішньо переміщених осіб. Постанова КМУ від 8 вересня 2015 р. № 696. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/696-2015-%D0%BF#Text

References:

1. Ukraine's Strategic Response to the Displacement Crisis: Return, Reintegrate, Reconnect () Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/9b773da4-en.

2. Azmuk N. A. (2022) Transformatsiia rynku pratsi v umovakh viiny: vyklyky ta stratehii vidtvorennia robochoi syly [The Transformation of the Labor Market in the Conditions of War: Challenges and Strategies for Labor Force Renewal]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), pp. 171-179.

3. Bohyna D. P. (2001) *Konkurentospromozhnist robochoi syly v mekhanizmi upravlinnia trudovymy resursamy* [Competitiveness of the workforce in the labor resource management system]. Problemy formuvannia rynkovoi ekonomiky. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

4. Petrova I. L. & Blyzniuk V. V. (Eds.). (2018) Ukrainskyi rynok pratsi: imperatyvy ta mozhlyvosti zmin [Ukrainian labor market: Imperatives and opportunities for change]. Institute for Economics and Forecasting, NAS of Ukraine, 356 p. (in Ukrainian)

5. Gryshnova O. A. & Azmuk M. O. (2014) Razvitiye chelovecheskogo kapitala i transformatsiya form zanyatosti: vzaimovliyaniye i vzaimoobuslovlennost [Human capital development and transformation of forms of employment: Mutual influence and interdependence]. *Demography and Social Economy*, (1), pp. 85–96 (in Ukrainian)

6. Kolot A. M., Hrishnova O. A., Herasymenko O. O. & Osovyi H. V. (2009) *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations] (A. M. Kolot, Ed.). Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

7. Libanova E. M. (2011) Modernizatsiya ekonomiky Ukrainy v konteksti sotsialnykh vyklykiv [Modernization of Ukraine's economy in the context of social challenges]. *Demography and Social Economy*, (1), 24–38. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2011.01.024 (in Ukrainian)

8. Onikienko V. V. (2004) Udoskonalennya sotsialno-trudovykh vidnosyn yak vazhlyva umova zabezpechennya lyudskoho rozvytku [Improvement of social and labor relations as an important condition for ensuring human development]. *Demography and Social Economy*, 1–2, pp. 102–109 (in Ukrainian)

9. Opanashchuk P. V. (Ed.) (2022) *Decentralizatsiya nadannya sotsialnykh posluh u sferi zainyatosti naselennya: zarubizhnyi dosvid* [Decentralization of social services provision in the field of employment: Foreign experience] Kyiv, 164 p. (in Ukrainian)

10. Semykina M., Kostyshyna A. & Semykina A. (2024) Formuvannia motyvovanosti personalu v umovakh innovatsiinykh transformatsii pratsi, tsyfrovizatsii ekonomiky, vyklykiv ta zhroz [Formation of personnel motivation under conditions of innovative labor transformations, economy digitalization, challenges and threats]. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10, pp. 7–19 (in Ukrainian)

11. Umanets T. V., Petenko A. V., & Antoshkina L. I. (2010) *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and labor relations] (Educational and methodological manual). Donetsk: VIK. 354 p. (in Ukrainian)

12. Shabanov R. I. (2015) *Doktryna zainiatosti yak skladova sotsialnoho zakhystu* [Doctrine of employment as a component of social protection]: avtoref. dys...dokt. yuryd. nauk: 12.00.05. Kyiv, 42 p. (in Ukrainian)

13. Card D., Kluve J. & Weber A. (2010) Active labor market policy evaluations: A meta-analysis (Working Paper No. 16173). *National Bureau of Economic Research*. https://davidcard.berkeley.edu/papers/labormarketpolicy.pdf

14. Vooren M., Haelermans C., Groot, W. & Maassen van den Brink H. (2019) The effectiveness of active labor market policies: A meta-analysis. *Journal of Economic Surveys*, 33 (1), 125–149. DOI: https://doi.org/10.1111/joes.12269

15. Ernst E., Merola R., & Reljic J. (2022) Labour market policies for inclusiveness (ILO Working Paper 80). International Labour Organization. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_855080.pdf

16. Habibija A. (2025) Active labour market policies in OECD countries: Why renewed investment matters. *OECD Forum Network.* https://www.oecd.org/en/blogs/2025/11/active-labour-market-policies-in-oecd-countries-why-renewed-investment-matters.html

17. Labour market policy statistics – Methodology (2018). Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-gq-13-002

18. Faioli M., & Bologna S. (2021) Job retention schemes in Europe: Italy. *European Trade Union Institute.* https://www.etui.org/sites/default/files/2021-09/Job%20retention%20schemes%20in%20Europe%20-%20Italy_2021.pd (accessed August 09, 2026)

19. On Population Employment (2012) Law of Ukraine No. 5067-VI, May 07. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#n468

20. Certain issues regarding the provision of compensation to employers for the unified contribution to compulsory state social insurance for hiring employees for new jobs (2023) Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 338, April 18. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/uk-fr/338-2023-%D0%BF#Text

21. On approval of the procedure for granting compensation to employers for hiring registered unemployed persons (2023) Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 124, February 10. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-2023-%D0%BF#Text

22. On approval of the procedure for implementing employment promotion measures and recovering funds allocated to finance such measures in the event of a violation of employment guarantees for internally displaced persons (2015) Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 696, September 8. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/696-2015-%D0%BF#Text

Дата надходження статті: 24.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 657.47:336:378
JEL M41, I23
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-31

Штець Т.Ф.
доктор філософії з економіки, доцент,
доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9468-7218
Tetiana Shtets
Robert Elvorti Economics and Technology Institute

Цалко Т.Р.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4609-8846
Tetiana Tsalko
Kyiv National University of Technologies and Design

Кирилко Н.М.
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9099-5229
Natalia Kyrylko
Kyiv National University of Technologies and Design

ІНТЕГРОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

INTEGRATED BUDGETING AND CASH FLOW FORECASTING OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN THE SYSTEM OF ENSURING FINANCIAL RESILIENCE

Анотація. *У статті систематизовано розвиток управлінського обліку і контролю в закладах вищої освіти за предметними, інституційними, методологічними та теоретичними напрямами. Встановлено поступове розширення функціонального поля management accounting and control (управлінського обліку і контролю) від обліку витрат і бюджетування до систем управлінського контролю, оцінювання результативності та стратегічного використання інформації. Виявлено недостатню інтегрованість прогнозування грошових потоків із бюджетуванням і управлінським контролем. Розмежовано бюджетне відхилення та прогнозований фінансовий розрив. Обґрунтовано функціональне місце прогнозної складової між плануванням, контролем і управлінським реагуванням та запропоновано логіку їх інтеграції, орієнтовану на раннє виявлення фінансових ризиків і підтримання фінансової резильєнтності ЗВО.*

Ключові слова: *management accounting and control (управлінський облік і контроль); budgeting (бюджетування); Cash Flow Forecast (прогнозування грошових потоків); management control (управлінський контроль); прогнозований фінансовий розрив; превентивне управління; фінансова резильєнтність; заклад вищої освіти.*

Abstract. Introduction. *Higher education institutions operate under growing financial uncertainty, while management accounting and control research has mainly concentrated on cost accounting, budgeting, management control systems, performance measurement and strategic uses of accounting information. The forecasting component that updates expectations about future cash availability during budget execution remains less systematically integrated into this framework.* ***Purpose.*** *The study aims to systematise the evolution of management accounting and control research in higher education and to substantiate the functional place of cash flow forecasting between budgeting, management control and managerial response.* ***Methods.*** *A structured review and comparative analysis of publications on management accounting and control in higher education were combined with subject, institutional, methodological and theoretical classification. Structural-functional analysis was used to distinguish planning, forecasting, control and response functions and to develop an integrated information cycle.* ***Results.*** *The study shows that the research field has expanded from cost allocation and budgetary control towards management control systems, performance measurement, strategic management accounting and behavioural-institutional explanations. At the same time, cash flow forecasting has not achieved a comparable level of theoretical and methodological integration. Budget variance is distinguished from a forecast financial gap: the former reflects a difference between planned and actual indicators, whereas the latter signals an expected shortage of available cash for future payments. The functional sequence Budgeting → Cash Flow*

© Штець Т.Ф., Цалко Т.Р., Кирилко Н.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Forecast → Gap Analysis → Management Control → Management Response → Budget and Forecast Update is proposed as an iterative management cycle. ***Conclusion.*** *Integrating a regularly updated cash flow forecast into management accounting and control shifts the information focus from retrospective explanation of deviations towards early warning and preventive managerial response. The proposed approach provides a theoretical and methodological basis for further development and empirical testing of forecasting tools adapted to higher education institutions of different ownership and funding models, with particular attention to liquidity and financial resilience.*

Keywords: *management accounting and control; budgeting; cash flow forecast; management control; forecast financial gap; preventive management; financial resilience; higher education institution.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується посиленням фінансової невизначеності, трансформацією механізмів фінансування, зміною контингенту здобувачів та зростанням вартості ресурсів. За таких умов фінансова стійкість закладу вищої освіти (ЗВО) залежить не лише від обсягу доступних ресурсів, а й від здатності системи управління своєчасно формувати інформацію про майбутні фінансові ризики. Традиційна орієнтація обліку на реєстрацію здійснених операцій є необхідною, але недостатньою для рішень, що мають прийматися до моменту фактичного виникнення дефіциту ліквідності.

Розвиток management accounting and control (управлінський облік і контроль, МАС) у ЗВО відображає розширення цих управлінських потреб від обліку витрат і бюджетного контролю до системи управлінського контролю (management control systems), оцінювання результативності (performance measurement), стратегічного управлінського обліку (strategic management accounting) та інституційно-поведінкових аспектів використання інформації. Систематичний огляд J. Vale та співавторів, що охоплює 50 публікацій 1981–2020 рр., підтверджує розширення предметного поля МАС, але водночас його фрагментарність і частковий характер упровадження окремих інструментів [12, с. 1–22].

Особливого значення набуває співвідношення планової, прогнозної та контрольної функцій. Бюджетування встановлює планові параметри, управлінський контроль зіставляє їх із фактичними або очікуваними результатами, однак між формуванням бюджету та появою фактичного відхилення існує часовий інтервал, у якому первісні припущення змінюються. Для руху грошових коштів це критично адже збалансованість доходів і витрат за період не гарантує достатності коштів у конкретний момент виконання зобов'язань. У сформованому масиві досліджень прогнозування майбутнього стану грошових ресурсів не набуло такого самого рівня системного теоретико-методичного опрацювання, як бюджетування, облік витрат, management control systems (системи управлінського контролю) або performance measurement (оцінювання результативності) [12, с. 5–17]. В українських працях ґрунтовно розкрито бюджетування, кошторисне планування, центри відповідальності, управлінську звітність і план-факт контроль [1, с. 75–88; 2, с. 92–102; 3, с. 21–26; 4, с. 54–61], однак інтеграція регулярно оновлюваного прогнозу грошових потоків у єдиний контур МАС потребує подальшого опрацювання.

Отже, наукова проблема полягає не у відсутності окремих інструментів фінансового управління, а в нерівномірності їх розвитку та недостатній визначеності функціонального місця прогнозної інформації між бюджетним плануванням, управлінським контролем і коригувальним рішенням адже її розв'язання створює підґрунтя для переходу від переважно ретроспективного оцінювання до превентивного управлінського реагування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження МАС у вищій освіті сформували кілька взаємопов'язаних напрямів. Питання витрат і розподілу ресурсів представлені, зокрема, працею S. Modell, який показав інституційну обумовленість cost allocation (розподіл витрат) у шведському університетському секторі [10, с. 219–251]. Бюджетування та бюджетні трансформації досліджували S. A. Kenno і B. Sainty [9, с. 496–510], E. Ozdil і Z. Hoque [11, с. 316–328], а в українському контексті – Л. П. Коритник, І. М. Парасій-Вергуненко та С. В. Свірко [1, с. 75–88; 2, с. 92–102; 3, с. 21–26; 4, с. 54–61].

Стратегічне розширення управлінського обліку простежується у T. Agasisti, M. Arnaboldi і G. Azzone [5, с. 1–15]. Найбільш представлений міжнародний напрям охоплює management control systems та performance measurement, де G. Agyemang і J. Broadbent аналізують контроль університетської наукової діяльності [6, с. 1018–1046], D. Dobija та співавтори – раціональне й символічне використання показників результативності [8, с. 750–781], B. J. Bobe і R. Kober – взаємозв'язок характеристик керівників зі способом використання систем контролю [7, с. 235–257].

Систематизація J. Vale та співавторів підтверджує домінування management control systems (системи управлінського контролю) і performance evaluation (оцінювання результативності), поширеність case study (досліджень окремих випадків) методології та значну роль інституційної теорії [12, с. 5–18]. Водночас прогнозна складова, яка пов'язувала б установлені бюджетні параметри з очікуваним станом фінансових ресурсів до моменту виникнення фактичного відхилення, представлена значно менш системно, тому саме зазначена функціональна прогалина визначає напрям подальшого дослідження.

Мета статті. Метою статті є систематизація еволюції досліджень управлінського обліку і контролю в закладах вищої освіти за предметними, інституційними, методологічними та теоретичними напрямами, узагальнення підходів до використання інструментів МАС у фінансовому управлінні ЗВО та обґрунтування місця прогнозної складової як функціональної ланки між бюджетним плануванням, управлінським контролем і превентивним управлінським реагуванням.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на систематизації наукових публікацій з management accounting and control у закладах вищої освіти. Базовим інформаційним масивом слугував систематичний огляд J. Vale та співавторів, що охоплює 50 статей 1981–2020 рр. [12, с. 3–8], доповнений цільовим аналізом праць [1–11]. Застосовано методи система-

тизації та класифікації для групування досліджень за предметним, інституційним, методологічним і теоретичним критеріями; порівняльний аналіз – для зіставлення функцій бюджетування, прогнозування й управлінського контролю; структурно-функціональний аналіз – для визначення місця прогнозної складової в інформаційному контурі МАС; логічне узагальнення – для формування авторської послідовності *Budgeting (бюджетування) → Cash Flow Forecast (прогнозування грошових потоків) → Gap Analysis (аналіз фінансового розриву) → Management Control (управлінський контроль) → Management Response (управлінське реагування) → Budget and Forecast Update (оновлення бюджету та прогнозу).* Дослідження має теоретико-методичний характер; емпірична апробація прогнозної моделі визначена напрямом подальшої роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування сучасного наукового уявлення про управлінський облік і контроль у закладах вищої освіти відбувалося поступово та значною мірою визначалося змінами самого інституційного середовища функціонування університетів. Розширення фінансової та управлінської автономії, посилення вимог до підзвітності, трансформація моделей державного фінансування, поширення принципів New Public Management та необхідність обґрунтування ефективності використання ресурсів зумовили перехід від переважно обліково-калькуляційного трактування управлінської інформації до її використання як складової планування, контролю, оцінювання результативності і стратегічного управління.

Для встановлення закономірностей такої трансформації за основу дослідження взято масив наукових публікацій, систематизований J. Vale, J. Amaral, L. Abrantes, C. Leal та R. Silva, який охоплює 50 статей із проблематики management accounting and control у ЗВО, опублікованих упродовж 1981–2020 рр. [12, с. 3–6]. Водночас використання зазначеного огляду в цьому дослідженні не обмежувалося відтворенням сформованої авторами класифікації, де окремі праці було розглянуто з позиції їх предметної спрямованості, інституційного контексту, форми власності досліджуваних ЗВО, застосованої методології та теоретичної основи, що дозволило простежити не лише структуру сформованого наукового поля, а й логіку зміни дослідницьких пріоритетів.

Систематизація предметного поля засвідчує не заміну одних інструментів іншими, а поступове нашарування управлінських функцій. Ранні дослідження концентрувалися на cost accounting і budgetary control; надалі бюджетування стало пов'язуватися з розподілом відповідальності та організаційними змінами [9, с. 496–510; 10, с. 219–251; 11, с. 316–328]. Стратегічне розширення МАС відображене у використанні обліково-аналітичної інформації для розподілу ресурсів і підтримки стратегічних рішень [5, с. 1–15].

Подальший розвиток пов'язаний із management control (системи управлінського контролю) та performance measurement (оцінювання результативності). Дослідження показують взаємозв'язок внутрішнього контролю із зовнішнім оцінюванням [6, с. 1018–1046], можливість раціонального й символічного використання показників результативності [8, с. 750–781], а також залежність способів застосування систем контролю від характеристик керівників [7, с. 235–257]. Отже, предмет аналізу зміститься від наявності інструменту до умов і способів використання сформованої ним інформації.

Інституційно дослідження зосереджені переважно на державних і публічно фінансованих університетах [12, с. 10–16], а це обмежує безпосереднє перенесення висновків на приватні ЗВО, де ліквідність сильніше залежить від строків оплати навчання, структури контингенту та синхронності надходжень і постійних платежів. Відповідно, приватний сектор є важливим напрямом подальшої емпіричної апробації прогнозного інструментарію. Методологічною особливістю поля є домінування case study (досліджень окремих випадків): у систематичному огляді J. Vale та співавторів такий дизайн ідентифіковано у 44 із 50 публікацій [12, с. 6–8], що забезпечило глибоке пояснення організаційних та інституційних трансформацій, але сформувало менше передумов для розроблення універсалізованих модельно-прогностичних рішень. Теоретично значну роль відіграють інституційна перспектива, підходи результативності та підзвітності, strategic management accounting (стратегічний управлінський облік) і поведінкові пояснення [5–12].

Узагальнення даних характеристик виявляє функціональну асиметрію де наукове поле МАС у ЗВО достатньо ґрунтовно пояснює планування, використання ресурсів, контроль і оцінювання результатів, тоді як регулярна трансформація поточної інформації у прогноз майбутнього стану грошових ресурсів не утворює співмірно розвиненого напряму, що дає підстави перейти від класифікації досліджень до визначення функціонального місця прогнозування в управлінському циклі.

Проведена систематизація предметних, методологічних та теоретичних напрямів досліджень дозволяє розглядати розвиток management accounting and control (МАС) у закладах вищої освіти не лише як розширення набору окремих обліково-аналітичних інструментів, а як поступове ускладнення функцій інформації, що використовується в управлінні. Від обліку витрат і контролю використання ресурсів дослідницький інтерес послідовно поширювався на бюджетне планування, оцінювання результативності, стратегічне управління та поведінкові аспекти використання інформації, внаслідок чого сформувалася система, у якій окремі інструменти виконують різні, але взаємопов'язані управлінські функції.

Облікова складова такої системи забезпечує формування інформації про ресурси, витрати, доходи та результати діяльності; планова - визначення цільових параметрів і розподіл ресурсів між структурними підрозділами та напрямами діяльності; контрольна - зіставлення встановлених параметрів із фактичними результатами, ідентифікацію відхилень, оцінювання результативності.

У межах традиційної логіки управлінського циклу зазначені функції утворюють достатньо послідовний зв'язок: *облік → планування → виконання → контроль → коригування.* Однак така конструкція переважно передбачає управлінську реакцію після отримання інформації про фактичний результат або вже сформоване відхилення. Саме часовий розрив між формуванням планових параметрів і отриманням фактичних результатів дає підстави виокремити прогнозну скла-

дову як функціонально відмінний елемент інформаційного забезпечення управління. Таке призначення полягає не у встановленні нового планового орієнтира та не в оцінюванні вже досягнутого результату, а в актуалізації очікуваного фінансового стану ЗВО з урахуванням інформації, що виникає у процесі виконання бюджету. Таким чином, прогнозування займає проміжне положення між плануванням і контролем та забезпечує перенесення частини управлінської уваги з фактичного відхилення на ймовірність його виникнення в майбутньому.

Функціональне розмежування складових системи полягає в різному часовому горизонті та управлінському призначенні інформації. Облік формує фактичну базу; планування і бюджетування встановлюють цільові параметри; прогнозування регулярно актуалізує очікувані надходження, платежі та залишки коштів; управлінський контроль оцінює фактичні й прогнозовані відхилення від установлених орієнтирів; управлінське реагування трансформує отриманий сигнал у коригувальне рішення. Отже, прогноз створює інформаційний сигнал про можливу проблему, контроль інтерпретує його відносно встановлених параметрів, а management response (управлінське реагування) визначає необхідну дію.

Представлене в табл. 1 розмежування є принциповим, оскільки дозволяє уникнути ототожнення бюджетування та прогнозування. Бюджет формується на основі визначених на момент планування припущень і встановлює фінансові орієнтири діяльності, тоді як прогноз має враховувати інформацію, яка стає доступною вже в процесі реалізації бюджету.

Відповідно, прогноз не замінює бюджет, а актуалізує очікуваний результат його виконання, відображаючи вплив фактичної динаміки доходів, платежів, контингенту здобувачів освіти, дебіторської заборгованості, зміни вартості ресурсів та інших чинників. Що особливо важливо щодо руху грошових коштів, адже визнання доходу та фактичне надходження коштів, так само як визнання витрат і здійснення відповідного платежу, можуть не збігатися у часі.

Тому навіть бюджет, збалансований за доходами та витратами протягом року, не виключає виникнення окремих періодів, у яких обсяг платежів перевищуватиме доступні грошові ресурси. Саме в цій площині прогнозування грошових потоків набуває самостійного інформаційного значення.

Для подальшого розвитку запропонованої логіки необхідно розмежувати два поняття, які характеризують різні сторони фінансового управління – бюджетне відхилення та фінансовий розрив. Ототожнення даних напрямів може призводити до хибної оцінки фінансового стану, оскільки дотримання бюджетних параметрів за певний період не означає автоматичної синхронізації грошових надходжень і платежів усередині цього періоду.

Бюджетне відхилення виникає внаслідок розбіжності між плановим і фактичним значенням відповідного показника та є традиційним об'єктом план-факт аналізу, що може стосуватися доходів, витрат, чисельності здобувачів, вартості окремих ресурсів або інших параметрів діяльності та встановлюється шляхом зіставлення фактичного результату із затвердженим бюджетним орієнтиром.

Фінансовий розрив має іншу природу тому що він характеризує ситуацію, за якої на певну дату або в певному часовому інтервалі прогнозований обсяг доступних грошових коштів є недостатнім для здійснення очікуваних платежів. Причиною такого розриву може бути не лише недоотримання доходів, але й несинхронність грошових потоків, перенесення строків надходження коштів, прискорення окремих платежів, накопичення дебіторської заборгованості або одночасна дія декількох факторів. Отже, ці категорії відрізняються не лише за способом визначення, а й за моментом отримання управлінського сигналу.

Розмежування, представлене у табл. 1, дозволяє уточнити характер виявленої наукової прогалини, яка полягає не в недостатньому розвитку бюджетування або план-факт контролю як таких, а в тому, що між ними залишається менш формалізованою прогнозна інформаційна ланка, яка повинна забезпечувати раннє виявлення потенційної недостатності фінансових ресурсів. Якщо бюджетування розглядати як процес формування початкової фінансової траєкторії діяльності ЗВО, а управлінський контроль – як механізм оцінювання її фактичної реалізації, то прогнозування має забезпечувати регулярне уточнення цієї траєкторії в міру надходження нової інформації. Відповідно, інформаційний цикл перестає бути лінійним і набуває ітеративного характеру, оскільки результати прогнозування та контролю повинні повертатися до планової складової й використовуватися для коригування управлінських рішень. Логіку такого взаємозв'язку доцільно представити на рис. 1.

Принциповою особливістю запропонованої на рис. 1 конструкції є те, що прогнозування включається не після завершення бюджетного періоду, а в процес його виконання, коли управлінське рішення ще може вплинути на майбутній стан фінансових ресурсів, тому прогнозна складова змінює часову спрямованість управлінського контролю коли інформація про можливу проблему формується не лише після виникнення відхилення, а до моменту, коли воно набуде критичного характеру. Водночас запропонована схема не передбачає механічного перенесення Cash Flow Forecast із корпоративного фінансового менеджменту до системи управління ЗВО. Специфіка закладу вищої освіти потребує врахування особливостей формування його доходів і витрат, академічного циклу, структури контингенту, строків оплати навчання, бюджетного або іншого цільового фінансування, грантових надходжень, оплати праці, стипендіального забезпечення, енергетичних та інших витрат, які можуть мати різну періодичність тому конкретна методика прогнозування повинна залежати від моделі фінансування та типу ЗВО.

Зв'язок прогнозної складової з фінансовою резильєнтністю ЗВО проявляється у здатності системи управління завчасно ідентифікувати зміну фінансових умов, оцінювати її наслідки та адаптувати рішення до того, як ризик порушить виконання зобов'язань і безперервність основної діяльності. Зазначений підхід узгоджується з трактуванням фінансової стійкості університету як здатності підтримувати стабільність за зміни умов функціонування та з необхідністю розвитку методичного інструментарію її оцінювання [13, с. 22–37]. У цьому контексті прогноз грошових потоків виконує

Таблиця 1

Порівняльна характеристика бюджетного відхилення та прогнозованого фінансового розриву

Ознака	Бюджетне відхилення	Прогнозований фінансовий розрив
Економічний зміст	Бюджетне відхилення характеризує різницю між установленим плановим (бюджетним) та фактичним значенням відповідного показника діяльності ЗВО.	Прогнозований фінансовий розрив характеризує очікувану недостатність доступних грошових коштів для здійснення передбачених платежів у визначений момент часу або протягом певного прогнозного періоду.
База визначення	Базою визначення є зіставлення затверджених бюджетних параметрів із фактичними показниками доходів, витрат та інших складових діяльності ЗВО.	Базою визначення є актуалізований прогноз грошових надходжень, платежів і залишків коштів, сформований з урахуванням фактичної інформації та очікуваних змін.
Часова орієнтація	Бюджетне відхилення має переважно ретроспективну або поточну часову орієнтацію, оскільки встановлюється на основі вже сформованих фактичних показників.	Прогнозований фінансовий розрив має перспективну часову орієнтацію, оскільки характеризує можливу недостатність грошових ресурсів у майбутньому періоді.
Момент виявлення	Бюджетне відхилення виявляється у процесі або після формування фактичного результату шляхом його зіставлення з установленими бюджетними параметрами.	Прогнозований фінансовий розрив виявляється до моменту очікуваного дефіциту грошових коштів, що створює часовий резерв для прийняття коригувальних управлінських рішень.
Основне управлінське питання	Основне управлінське питання полягає у визначенні того, **чому фактичний результат відрізняється від установленого бюджетного показника.**	Основне управлінське питання полягає у визначенні того, **чи буде достатньо доступних грошових коштів для своєчасного виконання майбутніх фінансових зобов'язань.**
Управлінська реакція	Управлінська реакція передбачає встановлення факторів і причин відхилення, оцінювання їх впливу та, за необхідності, коригування бюджетних параметрів і подальших управлінських дій.	Управлінська реакція має превентивний характер і передбачає коригування строків та обсягів платежів і надходжень, перегляд окремих витрат, прискорення надходження коштів або пошук додаткових джерел фінансування.
Місце у системі МАС	Бюджетне відхилення є інформаційним результатом план-фактного зіставлення та використовується в системі управлінського контролю для оцінювання виконання встановлених параметрів.	Прогнозований фінансовий розрив є результатом прогнозування грошових потоків і виконує функцію раннього попередження про потенційну недостатність фінансових ресурсів.

Джерело: сформовано авторами



Рис. 1. Місце прогнозної складової в інформаційно-аналітичному контурі управлінського обліку і контролю ЗВО

Джерело: сформовано авторами

функцію раннього попередження, а не замінює бюджетування чи управлінський контроль.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу систематизувати розвиток management accounting and control у закладах вищої освіти за предметними, інституційними, методологічними та теоретичними орієнтирами. Встановлено, що еволюція МАС відбувалася через розширення функціонального призначення від обліку витрат, бюджетування і контролю ресурсів, до management control systems (системи управлінського контролю), performance measurement (оцінювання результативності), strategic management accounting (стратегічний управлінський облік) і врахування поведінкових й інституційних чинників. Водночас міжнародні дослідження переважно зосереджені на державних і публічно фінансованих університетах, що актуалізує подальшу апробацію підходів у приватних ЗВО.

За результатами функціональної систематизації встановлено, що однією з недостатньо опрацьованих ланок сформованого інформаційного контуру є взаємозв'язок між установленими бюджетними параметрами, їх фактичним виконанням та регулярно оновлюваною інформацією про очікуваний стан фінансових ресурсів, але при цьому наукова прогалина полягає не у відсутності прогнозування грошових потоків як такого, а в недостатній методичній інтеграції прогнозування з бюджетуванням, управлінським контролем та процесом прийняття коригувальних рішень у системі МАС ЗВО. На відміну від бюджету, який відображає параметри діяльності, визначені на момент планування, Cash Flow Forecast має забезпечувати їх актуалізацію з урахуванням фактичної динаміки надходжень і платежів та дозволяти оцінювати ймовірний стан грошових ресурсів до моменту формування фактичного результату.

У роботі обґрунтовано необхідність розмежування бюджетного відхилення та прогнозованого фінансового розриву. Бюджетне відхилення характеризує різницю між установленим плановим і фактичним показником, тоді як прогнозований фінансовий розрив відображає очікувану недостатність доступних грошових коштів для виконання майбутніх платежів у певному часовому інтервалі. Таке розмежування має не лише термінологічне, а й управлінське значення, оскільки зміщує момент формування інформаційного сигналу – від пояснення вже сформованого відхилення до завчасного виявлення потенційної недостатності фінансових ресурсів. На цій основі обґрунтовано функціональне місце прогнозної складової в системі управлінського обліку і контролю ЗВО та запропоновано логіку її інтеграції за послідовністю *Budgeting → Cash Flow Forecast → Gap Analysis → Management Control → Management Response → Budget and Forecast Update.* Принциповою характеристикою запропонованого підходу є циклічність інформаційного процесу коли результати прогнозування та контролю не завершують управлінський цикл, а стають інформаційною основою коригувального рішення і подальшого оновлення бюджету та прогнозу. За відповідного підходу прогнозування не замінює бюджетування або управлінський контроль, а формує функціональний зв'язок між плановою, контрольною та регулювальною складовими МАС, забезпечуючи їх перспективну орієнтацію.

Водночас отримані результати визначають межі проведеного дослідження та напрями його продовження. Обґрунтування функціонального місця прогнозування в системі МАС ще не підтверджує ефективності конкретної моделі Cash Flow Forecast, тому подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики інтегрованого прогнозування грошових потоків ЗВО, визначення оптимального горизонту й періодичності прогнозу, систематизацію факторів виникнення фінансових розривів, формування індикаторів раннього попередження та апробацію запропонованої моделі на фактичних даних закладів вищої освіти різних форм власності, що дозволить перейти від сформованого у статті теоретико-методичного обґрунтування прогнозної складової до емпіричної оцінки її можливостей як інструменту підтримання ліквідності та посилення фінансової резильєнтності ЗВО.

Бібліографічний список:

1. Коритник Л.П. Концептуальні засади формування бюджетів в управлінському обліку вищих навчальних закладів. *Фінанси України.* 2019. № 8. С. 75–88. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2019.08.075

2. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційний механізм впровадження бюджетування в закладах вищої освіти. *Фінанси України*. 2019. № 3. С. 92–102. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2019.03.092

3. Свірко С.В. Кошторисне планування як важливий елемент управлінського обліку державних вищих навчальних закладів України. *Державна політика та бухгалтерський облік.* 2025. № 1 (11). С. 21–26. DOI: https://doi.org/10.26642/ppa-2025-1(11)-21-26

4. Свірко С.В. Завдання управлінського обліку в державних закладах вищої освіти України в контексті сучасних запитів державного управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2025. № 2(61). С. 54–61. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-54-61

5. Agasisti, T., Arnaboldi, M. & Azzone, G. Strategic management accounting in universities: the Italian experience. *High Educ*. 2008. № 55, pp.1–15. DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-006-9032-6

6. Agyemang G, Broadbent J Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2015. Vol. 28. No. 7 pp. 1018–1046, DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531

7. Bobe B. J., & Kober R. University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 2020. № 45 (2), pp. 235–257. DOI: https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1504911

8. Dobija D., Górska A.M., Grossi G., Strzelczyk W. Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2019. Vol. 32, No. 3. P. 750–781. DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106

9. Kenno S.A., Sainty B. Revising the budgeting model: Challenges of implementation at a university. *Journal of Applied Accounting Research*. 2017. Vol. 18, No. 4. P. 496–510. DOI: https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2015-0031

10. Modell, S. Institutional and negotiated order perspectives on cost allocations: The case of the Swedish university sector. *European Accounting Review*, 2006. 15 (2), 219–251. DOI: https://doi.org/10.1080/09638180500252144

11. Ozdil E., Hoque Z. Budgetary change at a university: A narrative inquiry. *The British Accounting Review.* 2017. Vol. 49, No. 3. P. 316–328. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.09.004

12. Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (). Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. Administrative Sciences. 2022. № 12(1), P. 14. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci12010014

13. Юрчишена Л. Теоретичні основи фінансової стійкості університетів. *Вісник економіки.* 2022. № 1. С. 22–37, DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.022

References:

1. Korytnyk L.P. (2019) Kontseptualni zasady formuvannia biudzhetiv v upravlinskomu obliku vyshchykh navchalnykh zakladiv [Conceptual principles of forming budgets in management accounting of higher education institutions]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, no. 8, pp. 75–88. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2019.08.075.

2. Parasii-Verhunenko I.M. (2019) Organizational mechanism of the budgeting implementation in the universities [Organizational mechanism for implementing budgeting in higher education institutions]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, no. 3, pp. 92–102. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2019.03.092.

3. Svirko S.V. (2025) Koshtorysne planuvannia yak vazhlyvyi element upravlinskoho obliku derzhavnykh vyshchykh navchalnykh zakladiv Ukrainy [Budget planning as an important element of management accounting in state higher education institutions of Ukraine]. *Derzhavna polityka ta bukhhalterskyi oblik. – Public Policy and Accounting*, no. 1 (11), pp. 21–26. DOI: https://doi.org/10.26642/ppa-2025-1(11)-21-26

4. Svirko S.V. (2025) Zavdannia upravlinskoho obliku v derzhavnykh zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy v konteksti suchasnykh zapytiv derzhavnoho upravlinnia [The role of management accounting in Ukrainian public higher education institutions within the context of modern public administration demands]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, no. 2(61), pp. 54–61. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-54-61

5. Agasisti T., Arnaboldi M., Azzone G. (2008) Strategic management accounting in universities: The Italian experience. *Higher Education*, vol. 55, no. 1, pp. 1–15. DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-006-9032-6

6. Agyemang G, Broadbent J (2015), Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 No. 7 pp. 1018–1046, DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531

7. Bobe, B. J., & Kober, R. (2020). University dean personal characteristics and use of management control systems and performance measures. *Studies in Higher Education*, 45 (2), 235–257. DOI:https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1504911

8. Dobija D., Górska A.M., Grossi G., Strzelczyk W. (2019) Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 32, no. 3, pp. 750–781. DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106.

9. Kenno S.A., Sainty B. (2017) Revising the budgeting model: Challenges of implementation at a university. *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 18, no. 4, pp. 496–510. DOI: https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2015-0031.

10. Modell, S. (2006). Institutional and negotiated order perspectives on cost allocations: The case of the Swedish university sector. *European Accounting Review*, 15 (2), 219–251. DOI:https://doi.org/10.1080/09638180500252144

11. Ozdil E., Hoque Z. (2017) Budgetary change at a university: A narrative inquiry. *The British Accounting Review*, vol. 49, no. 3, pp. 316–328. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.09.004

12. Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (2022). Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 12 (1), 14. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci12010014

13. Yurchyshena L.V. (2022) Teoretychni osnovy finansovoi stiikosti universytetiv [Theoretical Foundations of University Financial Sustainability]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, no. 1, pp. 22–37. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.022

Дата надходження статті: 26.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 339.5:338.1(477)
JEL F14, F51, E32
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-32

Юр'єва П.Б.
кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8067-3066
Polina Yurieva
State Tax University

Неборачко М.Е.
аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-9605-6278
Mykola Neborachko
State Tax University

ЗОВНІШНЯ ЦІНОВА КОН'ЮНКТУРА ТА ЕКОНОМІЧНА ДИНАМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ

EXTERNAL PRICE SITUATION AND ECONOMIC DYNAMICS OF UKRAINE UNDER TRADE CONFLICTS

Анотація. *У статті емпірично оцінено зв'язок зовнішньої цінової кон'юнктури з економічною динамікою України в умовах глобальних торговельних конфліктів. На основі офіційних квартальних даних Державної служби статистики України за 2016-2025 роки побудовано лінійні парні регресійні моделі залежності темпів приросту реального ВВП від темпів зміни середніх цін в експорті товарів, оцінені окремо для періоду до повномасштабного вторгнення та періоду повномасштабної війни. Статистичну якість моделей перевірено за коефіцієнтом детермінації, t-критерієм Стьюдента, F-критерієм Фішера та критерієм Дарбіна-Уотсона. Встановлено, що стійкий одночасний зв'язок між ціновою кон'юнктурою та економічною динамікою відсутній у кожному з періодів. Головним результатом є виявлена якісна зміна характеру зв'язку: коефіцієнт регресії змінює знак з додатного на від'ємний, що відображає витіснення цінового каналу неціновими обмеженнями – блокадою портів, руйнуванням виробничих потужностей і безпековими чинниками. Обґрунтовано, що в періоди безпекових викликів пріоритетного значення для економічної стабільності набуває усунення нецінових обмежень.*

Ключові слова: *економічна стабільність, торговельні конфлікти, зовнішня цінова кон'юнктура, економічна динаміка, реальний ВВП, регресійний аналіз, нецінові чинники.*

Abstract. Introduction. *The intensification of protectionism and the transformation of trade conflicts into a persistent feature of the world economy are reshaping the environment in which national economic dynamics take form. One of the key channels of this influence is the price channel: trade conflicts distort supply and demand on global commodity markets, which is reflected in the external price situation faced by national exporters. For Ukraine, whose exports constitute a substantial share of aggregate demand, the sensitivity of economic dynamics to external price conditions is potentially high.* ***Purpose.*** *The article aims to empirically assess the relationship between the external price situation and the economic dynamics of Ukraine and to identify differences in the character of this relationship before and after the onset of the full-scale war, thereby providing an empirical basis for decisions in the sphere of ensuring the economic stability of the state under global trade conflicts.* ***Results.*** *Using official quarterly data of the State Statistics Service of Ukraine for 2016–2025, linear pairwise regression models of the dependence of real GDP growth rates on the rates of change in average export prices were constructed and estimated separately for the period before the full-scale invasion and the period of the full-scale war, with statistical quality verified through the coefficient of determination, Student's t-test, Fisher's F-test, and the Durbin-Watson test. No stable contemporaneous relationship between the external price situation and economic dynamics was found in either period. The principal result is the identified qualitative change in the character of the relationship: the regression coefficient changes sign from positive to negative, which reflects the displacement of the price channel by non-price constraints – the blockade of seaports, the destruction of production capacities, and security factors that determined economic dynamics irrespective of world price levels.* ***Conclusion.*** *In periods of security shocks, price instruments of foreign trade policy lose their effectiveness, and the removal of non-price constraints – the restoration of logistics routes and the protection of production capacities and critical infrastructure – acquires priority for ensuring economic stability. Prospects for further research relate to the transition from contemporaneous-relationship models to distributed-lag specifications and the application of structural-break tests for the formal verification of parameter change.*

Keywords: *economic stability, trade conflicts, external price situation, economic dynamics, real GDP, regression analysis, non-price factors.*

© Юр'єва П.Б., Неборачко М.Е., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Загострення протекціонізму та перетворення торговельних конфліктів на сталий елемент функціонування світового господарства змінюють середовище, в якому формується економічна динаміка окремих країн. Одним із ключових механізмів такого впливу є ціновий: торговельні конфлікти деформують попит і пропозицію на світових товарних ринках, що відображається у зовнішній ціновій кон'юнктурі для національних експортерів. Для України, де експорт формує значну частину сукупного попиту, чутливість економічної динаміки до цінових умов зовнішньої торгівлі є потенційно високою. Водночас повномасштабне вторгнення якісно змінило умови функціонування національної економіки, тож відкритим залишається питання, якою мірою закономірності зв'язку зовнішньої цінової кон'юнктури з економічною динамікою України, що склалися раніше, збереглися в умовах повномасштабної війни. Брак емпіричних оцінок цього зв'язку з розмежуванням періодів до і після початку повномасштабної війни обмежує можливості обґрунтування рішень у сфері забезпечення економічної стабільності держави в умовах глобальних торговельних конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив торговельних конфліктів на функціонування національних економік перебуває в полі уваги вітчизняних науковців. Н. Калюжна та О. Степічєва [4] досліджують передумови ескалації торговельних конфліктів у торговельні війни та наслідки такої ескалації для її учасників; С. Радзієвська [5] аналізує трансформації глобалізаційних процесів та їхні наслідки для зовнішньої торгівлі України; А. Гриценко [1] обґрунтовує глибинний характер змін світогосподарського устрою та завдання адаптації до них економіки України.

У зарубіжному науковому дискурсі концептуальне підґрунтя дослідження торговельних конфліктів формують, зокрема, праці Д. Родріка [8, с. 200–201], який через політичну трилему світової економіки окреслив межі гіперглобалізації, та Г. Фаррелла й А. Ньюмана [7], чия концепція «озброєної взаємозалежності» пояснює перетворення мереж економічної взаємозалежності на інструмент міждержавного тиску.

Разом з тим наявні дослідження зосереджені переважно на концептуальному, інституційному та інструментальному вимірах торговельних конфліктів. Емпіричне оцінювання зв'язку зовнішньої цінової кон'юнктури з економічною динамікою України, надто з розмежуванням періодів до і після початку повномасштабної війни, залишається поки досить фрагментарним.

Мета статті полягає в емпіричному оцінюванні зв'язку зовнішньої цінової кон'юнктури з економічною динамікою України та у виявленні відмінностей у характері цього зв'язку до і після початку повномасштабної війни, що формує емпіричне підґрунтя для рішень у сфері забезпечення економічної стабільності держави в умовах глобальних торговельних конфліктів.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на економіко-статистичних методах. Основним інструментом слугує кореляційно-регресійний аналіз: зв'язок зовнішньої цінової кон'юнктури з економічною динамікою України описано лінійними парними регресійними моделями, параметри яких оцінено методом найменших квадратів окремо для періоду до повномасштабного вторгнення та періоду повномасштабної війни, що уможливлює зіставлення характеру зв'язку між цими періодами. Статистичну якість моделей перевірено за коефіцієнтом детермінації, t-критерієм Стьюдента для параметрів регресії, *F*-критерієм Фішера на основі дисперсійного аналізу та критерієм Дарбіна-Уотсона для виявлення автокореляції залишків. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення параметрів моделей двох періодів, табличний метод – для систематизації результатів оцінювання.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні дані Державної служби статистики України. Економічну динаміку представлено квартальними темпами зміни реального валового внутрішнього продукту (далі – ВВП) за офіційним показником «Зміна обсягу валового внутрішнього продукту», який обчислюється в постійних цінах 2021 року і виражається у відсотках до відповідного кварталу попереднього року [2]. Зовнішню цінову кон'юнктуру відображають індекси середніх цін в експорті товарів [3]: вони публікуються щомісячно і для цілей дослідження усереднені до квартальних значень, порівнянних із квартальними темпами зміни ВВП. Розрахунки охоплюють період 2016-2021 років (24 квартальні спостереження) та період з I кварталу 2022 року до III кварталу 2025 року включно (15 спостережень; III квартал 2025 року – останній, за який на момент проведення дослідження було оприлюднено офіційні дані). Межу між періодами визначає початок повномасштабної війни, що якісно змінив умови функціонування національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Торговельні конфлікти впливають на національні економіки насамперед через ціновий механізм: деформації попиту і пропозиції на світових товарних ринках відображаються в цінах експорту та імпорту, формуючи зовнішню цінову кон'юнктуру для національних виробників. Теоретичним підґрунтям цього механізму слугує низка положень сучасної економічної науки. Д. Родрік обґрунтував внутрішню суперечливість моделі глибокої економічної відкритості, з якої випливає структурний характер торговельних конфліктів у сучасному світовому господарстві [8, с. 200-201]. Н. Калюжна та О. Степічєва систематизували неопротекціоністські інструменти, застосування яких і спричиняє такі деформації, позначаючись на зовнішній ціновій кон'юнктурі, з якою стикаються національні експортери [4]. Концепція «озброєної взаємозалежності» Г. Фаррелла й А. Ньюмана пояснює, як зовнішньоекономічні зв'язки перетворюються на інструмент тиску, а нецінові обмеження витісняють ціновий механізм [7]; саме цю логіку застосовано далі під час інтерпретації одержаних емпіричних результатів. За А. Гриценком, основна суперечність сучасності пролягає між глобалізацією, яку рухають інформаційно-фінансові технології, та локалізацією матеріальних і трудових ресурсів, не здатних переміщуватися з тією самою швидкістю, що інформація і фінансові потоки; розв'язується вона, зокрема, через зміну світових порядків, а гострого вияву набула саме в Україні [1]. Це обґрунтовує вибір української економіки як об'єкта емпіричного оцінювання. Для економіки України, де експорт є вагомим складником сукупного попиту, динаміка середніх цін в експорті

товарів слугує безпосереднім вимірником цінового складника зовнішніх умов [3]. Відтак емпірична перевірка зв'язку зовнішньої цінової кон'юнктури з економічною динамікою будується на зіставленні двох лінійних парних регресійних моделей, оцінених окремо для періоду до повномасштабного вторгнення та періоду повномасштабної війни: істотна відмінність характеру зв'язку між періодами свідчитиме про якісну перебудову механізму передавання зовнішніх цінових імпульсів національній економіці.

Характер динаміки обох аналізованих показників – квартальних темпів приросту реального ВВП і темпів зміни середніх цін в експорті товарів, за даними Державної служби статистики України [2; 3], – суттєво різниться між періодами. У 2016-2021 роках економічна динаміка була порівняно стійкою: середній квартальний темп приросту реального ВВП становив 1,8 %, а помітне відхилення від цього рівня спостерігалося лише у 2020 році та на початку 2021 року під впливом пандемічних обмежень. Зовнішня цінова кон'юнктура натомість характеризувалася високою мінливістю – від глибокого падіння експортних цін у 2016 році до їх стрімкого зростання у 2017 та 2021 роках – із середнім темпом зміни 12,8 %. У період повномасштабної війни співвідношення змінилося: середній темп приросту реального ВВП становив – 4,7 %, що відображає глибоке падіння 2022 року з подальшим частковим і нестійким відновленням, тоді як середній темп зміни експортних цін знизився до 1,6 %. Отже, період повномасштабної війни поєднує різке погіршення економічної динаміки з порівняно невисокими темпами зміни експортних цін, що вже на описовому рівні ставить під сумнів збереження характеру зв'язку, властивого попередньому періоду.

Оцінювання здійснено за лінійною моделлю $\hat{y} = a + bx$, де $\hat{y}$ – квартальний темп приросту реального ВВП, %; x – квартальний темп зміни середніх цін в експорті товарів, %. Результати для обох періодів наведено в табл. 1.

Для періоду до повномасштабного вторгнення оцінене рівняння регресії має вигляд:

$$\hat{y} = 1{,}07 + 0{,}058x.$$

Знак коефіцієнта регресії додатний і відповідає теоретичним очікуванням: поліпшення зовнішньої цінової кон'юнктури супроводжувалося прискоренням зростання реального ВВП. Водночас розрахункове значення t-статистики Стьюдента для коефіцієнта b (1,51) не перевищує критичного значення 2,07 (α= 0,05; 22 ступені вільності), коефіцієнт кореляції становить 0,306, а коефіцієнт детермінації R^2=0,094 , тобто варіація експортних цін пояснює лише близько 9 % варіації квартальних темпів приросту ВВП у цьому періоді.

Для періоду повномасштабної війни рівняння регресії набуває вигляду:

$$\hat{y} = -4{,}10 - 0{,}373x.$$

Коефіцієнт регресії змінює знак на від'ємний, проте, як і в попередньому періоді, є статистично незначущим: розрахункове значення t-статистики за модулем (1,23) менше від критичного 2,16 (α = 0,05; 13 ступенів вільності); коефіцієнт кореляції становить - 0,323, коефіцієнт детермінації R^2 = 0,105.

Діагностика підтверджує статистичну незначущість обох моделей у цілому: розрахункові значення F-критерію Фішера, одержані за результатами дисперсійного аналізу (ANOVA), становлять 2,27 та 1,52 і не перевищують критичних значень 4,30 і 4,67 відповідно (α = 0,05). Фактичні значення критерію Дарбіна-Уотсона (1,08 для моделі періоду до повномасштабного вторгнення та 0,53 для моделі періоду повномасштабної війни) є нижчими за нижні критичні межі (dL = 1,27 та 1,08), що свідчить про позитивну автокореляцію залишків і вимагає обережності в інтерпретації стандартних похибок; додатковим обмеженням є коротка вибірка періоду повномасштабної війни (n = 15), яка знижує потужність статистичних тестів.

Отримані результати змістовно важливі попри формальну незначущість оцінок. По-перше, гіпотеза про стійкий одночасний зв'язок між квартальною динамікою експортних цін і темпами приросту реального

Таблиця 1

Результати регресійного аналізу залежності темпів приросту реального ВВП України від темпів зміни середніх цін в експорті товарів

Показник	Період до повномасштабного вторгнення (I кв. 2016 р. – IV кв. 2021 р.)	Період повномасштабної війни (I кв. 2022 р. – III кв. 2025 р.)
Оцінка параметра a	1,07	-4,10
Стандартна похибка параметра a	0,87	4,20
t-статистика параметра a	1,22	-0,98
Оцінка параметра b	0,058	-0,373
Стандартна похибка параметра b	0,039	0,303
t-статистика параметра b	1,51	-1,23
Критичне значення t-статистики (α = 0,05)	2,07	2,16
Коефіцієнт кореляції r	0,306	-0,323
Коефіцієнт детермінації R^2	0,094	0,105
Розрахункове значення F-критерію	2,27	1,52
Критичне значення F-критерію (α = 0,05)	4,30	4,67
Критерій Дарбіна-Уотсона (DW)	1,08	0,53
Критичні межі dL - dU (α = 0,05)	1,27–1,45	1,08–1,36
Кількість спостережень n	24	15

Джерело: сформовано та розраховано авторами за даними Державної служби статистики України [2; 3]

ВВП не підтверджується для жодного з періодів: у 2016–2021 роках цінова кон'юнктура пояснювала лише незначну частину коливань ВВП, які визначалися передусім внутрішніми чинниками та неціновими шоками, зокрема пандемічним 2020 року. По-друге, параметри моделі якісно змінилися: коефіцієнт регресії змінив знак з додатного (+0,058) на від'ємний (- 0,373), що відображає специфіку періоду повномасштабної війни – сприятлива цінова кон'юнктура 2022 року збіглася в часі з найглибшим падінням ВВП унаслідок руйнування виробничих потужностей і блокади морських портів, а її погіршення 2023 року – з відновлювальним зростанням. Розрахований для періоду 2016–2021 років коефіцієнт еластичності (0,41) з огляду на статистичну незначущість оцінок має лише довідковий характер; для періоду повномасштабної війни розрахунок еластичності за середніми значеннями є некоректним через від'ємне середнє значення залежної змінної. Отже, кількісне оцінювання свідчить про якісну зміну характеру зв'язку зовнішньої цінової кон'юнктури з економічною динамікою України: в умовах повномасштабної війни цю динаміку визначали передусім нецінові чинники.

Домінування нецінових чинників у період повномасштабної війни має конкретні прояви, що пояснюють послаблення цінового каналу. Блокада та обмеження роботи морських портів у 2022 році фізично унеможливили реалізацію значної частини експортного потенціалу незалежно від рівня світових цін, розірвавши звичний зв'язок між ціновою кон'юнктурою та обсягами вивезення. Руйнування виробничих і енергетичних потужностей, вимушене переміщення підприємств і скорочення трудових ресурсів обмежили пропозицію з боку виробництва, зробивши економічну динаміку залежною передусім від безпекових і логістичних умов, а не від цінових сигналів зовнішніх ринків. Дію цінового каналу додатково послабило зміщення структури зовнішньої торгівлі на користь суходільних маршрутів і європейського напряму зі специфічними умовами ціноутворення. Відтак у період повномасштабної війни зв'язок зовнішньої цінової кон'юнктури з економічною динамікою опосередковувався сукупністю нецінових обмежень, що узгоджується з одержаними регресійними оцінками і потребує окремого аналізу відповідних каналів впливу.

Висновки. Емпіричне оцінювання зв'язку зовнішньої цінової кон'юнктури з економічною динамікою України, здійснене на основі офіційних квартальних даних за 2016–2025 роки з розмежуванням періодів до і після початку повномасштабної війни, засвідчило відсутність стійкого одночасного зв'язку між квартальною динамікою середніх цін в експорті товарів і темпами приросту реального ВВП у кожному з періодів: варіація експортних цін пояснює менш ніж 11 % варіації темпів ВВП, а параметри обох регресійних моделей є статистично незначущими.

Головним результатом дослідження є виявлена якісна зміна характеру зв'язку між періодами: коефіцієнт регресії змінює знак з додатного у період до повномасштабного вторгнення на від'ємний у період повномасштабної війни. Ця зміна відображає не послаблення економіки перед ціновими шоками, а перебудову самого механізму формування економічної динаміки: якщо у 2016–2021 роках зовнішня цінова кон'юнктура діяла як один із чинників сукупного попиту, то в умовах повномасштабної війни її вплив був витіснений неціновими обмеженнями – блокадою портів, руйнуванням виробничих потужностей та безпековими чинниками, які визначали економічну динаміку незалежно від рівня світових цін.

Отримані результати мають значення для забезпечення економічної стабільності України в умовах глобальних торговельних конфліктів: вони засвідчують, що в періоди гострих безпекових потрясінь цінові інструменти зовнішньоторговельної політики втрачають дієвість, а пріоритетного значення набуває усунення нецінових обмежень – відновлення логістичних маршрутів, захист виробничих потужностей та критичної інфраструктури. Перспективи подальших досліджень пов'язані з переходом від моделей одночасного зв'язку до специфікацій із розподіленими лагами, здатних врахувати відкладений вплив цінової кон'юнктури, із застосуванням тестів структурних зламів для формальної перевірки зміни параметрів, а також із поглибленим аналізом окремих нецінових каналів впливу торговельних конфліктів на економічну динаміку України.

Бібліографічний список:

1. Гриценко А. А. Економічні суперечності глобалізації і локалізації та їх сучасні прояви. *Економічна теорія*. 2022. № 4. С. 5–29. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2022.04.005

2. Державна служба статистики України. Квартальні національні рахунки. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/quarterly-national-accounts

3. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами (Індекси середніх цін в експорті (імпорті) товарів). URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/zovnishnya-torhivlya-tovaramy

4. Калюжна Н. Г., Степічєва О. В. Неопротекціонізм у сфері торговельно-економічного співробітництва: сутність і рушійні еволюційні чинники. *Проблеми економіки*. 2023. № 1 (55). С. 130–137. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-130-137

5. Радзієвська С. О. Регіональний розвиток у світовій економіці в умовах глобальної нестабільності. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2026. № 36. С. 42–47. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360541

6. Юр'єва П. Б., Неборачко М. Е. Торговельні війни: концептуальні підходи та формалізація механізмів виникнення. *Український економічний часопис.* 2025. Вип. 11. С. 114–118. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-17

7. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security.* 2019. Vol. 44, No. 1. P. 42–79. DOI: https://doi.org/10.1162/isec_a_00351

8. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York : W. W. Norton & Company, 2011. 368 p.

References:

1. Hrytsenko A. A. (2022) Ekonomichni superechnosti hlobalizatsii i lokalizatsii ta yikh suchasni proiavy [Economic contradictions of globalization and localization and their modern manifestations]. *Ekonomichna teoriia – Economic Theory*, no. 4, pp. 5–29. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2022.04.005
2. State Statistics Service of Ukraine (2026) Kvartalni natsionalni rakhunky [Quarterly national accounts]. Available at: https://stat.gov.ua/uk/datasets/quarterly-national-accounts
3. State Statistics Service of Ukraine (2026) Zovnishnia torhivlia tovaramy [External trade in goods]. Available at: https://stat.gov.ua/uk/datasets/zovnishnya-torhivlya-tovaramy
4. Kaliuzhna N. H., Stepichieva O. V. (2023) Neoprotektsionizm u sferi torhovelno-ekonomichnoho spivrobitnytstva: sutnist i rushiini evoliutsiini chynnyky [Neo-Protectionism in the Sphere of Trade and Economic Cooperation: The Essence and Driving Evolutionary Factors]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy*, no. 1 (55), pp. 130–137. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-130-137
5. Radziievska S. O. (2026) Rehionalnyi rozvytok u svitovii ekonomitsi v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Regional Development in the World Economy amid Global Instability]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 36, pp. 42–47. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360541
6. Yurieva P. B., Neborachko M. E. (2025) Torhovelni viiny: kontseptualni pidkhody ta formalizatsiia mekhanizmiv vynyknennia [Trade Wars: Conceptual Approaches and Formalization of Emergence Mechanisms]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, vol. 11, pp. 114–118. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-17
7. Farrell H., Newman A. L. (2019) Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*, vol. 44, no. 1, pp. 42–79. DOI: https://doi.org/10.1162/isec_a_00351
8. Rodrik D. (2011) The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York: W. W. Norton & Company, 368 p.

Дата надходження статті: 24.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 351.82: 342.34:004.056.5:342.228
JEL K10, H11, L86, O38
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-33

Яременко О.І.
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3053-2257
Oleksandr Yaremenko
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

Вітюк О.О.
кандидат історичних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-1749-507X
Oleksandr Vitiuk
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

ЦИФРОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ УКРАЇНИ: КОНСТИТУЦІЙНО–ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

UKRAINE'S DIGITAL SOVEREIGNTY: CONSTITUTIONAL, LEGAL, AND ADMINISTRATIVE ASPECTS OF PROTECTING CRITICAL INFORMATION INFRASTRUCTURE

Анотація. *У статті проаналізовано особливості цифрового суверенітету України як новітнього виміру державного суверенітету, а також окреслено ключові правові та управлінські виклики для функціонування критичної інформаційної інфраструктури в умовах повномасштабної збройної агресії з боку російської федерації. Доведено, що в умовах режиму воєнного стану цифровий суверенітет перетворюється з теоретичної категорії на гарантію функціональної спроможності держави. Виявлено проблеми міжвідомчої координації між суб'єктами забезпечення кібербезпеки. Обґрунтовано необхідність розширення концептуального тлумачення ст. 17 Конституції України шляхом включення кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури до системи найважливіших функцій держави. Результати дослідження можуть бути використані у нормотворчій діяльності вищих органів влади під час адаптації вітчизняного законодавства із цифровим правом ЄС.*

Ключові слова: *цифровий суверенітет, публічне управління, конституційне право, критична інформаційна інфраструктура, кібербезпека, державні реєстри, хмарні технології.*

Abstract. Introduction. *The russian federation's full–scale armed aggression against Ukraine marked a paradigm shift in modern interstate conflicts. Critical information infrastructure has become a target of cyberattacks. Under these circumstances, the functioning of government agencies and the preservation of the integrity of critical data have become essential prerequisites for effective governance. The concept of «digital sovereignty» serves as a tangible guarantee of national security, the functional resilience of public administration, and the preservation of the constitutional order.* ***Purpose.*** *The purpose of this article is to conduct a scholarly analysis of the nature of Ukraine's digital sovereignty as the latest transformational component of state sovereignty, and to identify systemic legal and administrative problems that hinder the functioning of critical information infrastructure during full–scale armed aggression.* ***Methods.*** *The study is based on the use of methodological tools from the fields of public administration theory and constitutional law. The research employs the systemic–structural method, comparative legal analysis, the functional approach, the formal–legal method, and the modeling method.* ***Results.*** *This article argues for the need to broaden the conceptual interpretation of Article 17 of the Constitution of Ukraine by including the cybersecurity of critical information infrastructure among the state's most important functions; it analyzes the governance risks associated with implementing a «Cloud First» policy under martial law; and it demonstrates the need to distinguish between different methods of processing government data.* ***Conclusion.*** *The study showed that the phenomenon of digital sovereignty is an integral component of Ukraine's state sovereignty. Ensuring cybersecurity and protecting critical information infrastructure is a constitutional obligation of the state to ensure information security. The existing model of public administration in this area has demonstrated its ability to adapt; however, it requires addressing issues related to interagency coordination, human resources, and improving the protection of critical information infrastructure at the local level.*

Keywords: *digital sovereignty, public administration, constitutional law, critical information infrastructure, cybersecurity, government registries, cloud technologies.*

© Яременко О.І., Вітюк О.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України остаточно зафіксувала зміну парадигми сучасного протиборства: гібридна війна розгортається не лише у фізичному просторі, а й у кіберсфері. Об'єктами цілеспрямованих кібератак стають не тільки військові системи, а й критична інформаційна інфраструктура – державні реєстри, банківська система, енергетичні мережі, транспортні вузли та цифрові платформи надання публічних послуг.

У таких умовах безперебійне функціонування органів державної влади та захист даних громадян стають безпосередньою умовою збереження керованості державою. Це актуалізує концепт «цифрового суверенітету» не як абстрактної теоретичної категорії, а як реальної гарантії національної безпеки та конституційного порядку. Реалізація завдань цифрової трансформації публічного сектору вимагає чіткого визначення правових меж діджиталізації, щоб технічна ефективність електронного урядування не нівелювала конституційні права і свободи громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного суверенітету, а також національної та інформаційної безпеки посідає ключове місце у вітчизняних наукових дослідженнях. Концептуальні підходи до конституційно–правового осмислення державного суверенітету висвітлено у дослідженнях Барабаша Ю., Бориславської О., Венгера В., Козюбри М., Лисенка О., Мелешевича А. [6].

Конституційні наслідки та виклики цифрового суверенітету обгрунтовано у статті Новікова Є. [10]. Дослідник розглядає цифровий суверенітет у подвійному вимірі – як концептуальний виклик для сучасної політико–правової теорії та як чинник, що зумовлює реальні конституційні наслідки для окремих держав і наднаціональних союзів, зокрема Європейського Союзу. На думку автора, сучасна цифрова політика влади та міжнародних об'єднань тісно спирається на ідею цифрового суверенітету, яка все частіше звучить в офіційному політичному дискурсі. Ця робота вирізняється саме конституційно–правовим підходом до осмислення цифрового суверенітету, що відрізняє її від переважно політологічних чи кібербезпекових трактувань, поширених у сучасній науковій літературі.

У своїй публікації О. Никон [9] досліджує сутність «цифрового суверенітету», який спочатку формувався як здатність держави контролювати цифрову інфраструктуру у власних межах. Водночас авторка наголошує, що в контексті конституційного права пріоритетним є саме індивідуальний вимір такого суверенітету, оскільки він тісно пов'язаний із забезпеченням і захистом базових прав та свобод людини.

Розвитку цифрових комунікацій та свободи слова в епоху цифрових технологій присвячена стаття Кучин Т. та Костенко І. [8]. Автори наголошують, що стрімкий розвиток інтернету та цифрових комунікацій розширив не лише можливості для вільного обміну інформацією, а й загрози онлайн–переслідувань та цензури. Удосконалення й доступність цифрових інструментів дають змогу здійснювати жорсткіший контроль і заборони, що створює серйозні ризики для свободи слова та прав людини. Саме тому глибоке вивчення цієї проблематики є критично важливим для розробки ефективних стратегій захисту прав і свобод громадян в епоху цифрових технологій.

Цифрові права людини поступово стають невіддільним елементом сучасного соціуму, де технології кардинально трансформують звичний спосіб життя та комунікації. Водночас Україна, подібно до інших держав, стикається з низкою викликів у цій сфері, викликаних динамічним поширенням інформаційно–комунікаційних технологій. Ознайомлення з цифровими правами, підкреслюють Бєлов Д., Переш І. та Пакорба І. [4], дає змогу громадянам розуміти, яким чином їхні персональні дані збираються, обробляються та зберігаються, а також допомагає ефективно захищати своє приватне життя.

Аналіз європейського досвіду формування нормативно–правової бази у сфері цифрового суверенітету створює надійне підґрунтя для вдосконалення вітчизняного законодавства та його подальшої імплементації. Ухвалення Регламенту GDPR у 2016 р. (Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 р. про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних) [2] та європейського Акту про штучний інтелект у 2024 р. [3], помітно зміцнило нормативну основу індивідуального цифрового суверенітету на рівні вторинного законодавства ЄС. Регламент GDPR закріпив базові права суб'єктів персональних даних – зокрема право на доступ, виправлення, видалення чи заперечення проти обробки [2], Акт про штучний інтелект поглибив цю систему, заборонивши використання ШІ–систем із неприйнятним ступенем ризику та запровадивши жорсткі стандарти прозорості й контролю з боку людини [3].

Нормативно–правову базу дослідження склали Конституція України [7], Закони України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [13], «Про критичну інфраструктуру» [12], «Про захист персональних даних» [11], «Про публічні електронні реєстри» [14], «Про хмарні послуги» [16] та Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 р. «Про Стратегію кібербезпеки України» [15].

Метою статті є науковий аналіз сутності цифрового суверенітету України як новітнього трансформаційного компонента державного суверенітету, системно–правові та державно–адміністративні виклики, що впливають на функціонування критичної інформаційної інфраструктури під час повномасштабної збройної агресії, розробка юридично обгрунтованих пропозицій щодо оптимізації національного законодавства та механізмів державного управління з урахуванням стандартів європейської інтеграції.

Методи дослідження. Дослідження побудоване на використанні методологічного інструментарію теорії публічного управління та конституційного права. Застосовано системно–структурний метод (для побудови суб'єктно–об'єктної моделі критичної інформаційної інфраструктури), порівняльно–правовий аналіз (для порівняння вітчизняного законодавства із нормами Директиви ЄС NIS2 «Network and Information Security Directive 2» та положеннями GDPR), функціональний підхід (для аналізу повноважень спеціально уповноважених органів влади, відповідальних за сферу кібербезпеки), формально–юридичний метод (для тлу-

мачення норм ст. ст. 1, 17, 24, 32 та 64 Конституції України) та метод моделювання (для розробки триріневої класифікації державних даних).

Виклад основного матеріалу дослідження. Розбудова цифрового середовища докорінно змінює традиційні державотворчі інститути, серед яких провідну позицію займає державний суверенітет. Ст. 1 Конституції України [7] проголошує Україну суверенною і незалежною державою, що традиційно передбачає верховенство влади всередині країни та її незалежність у зовнішніх зносинах.

З погляду конституційного права цифровий суверенітет доцільно сприймати не як окремий вид суверенітету, а як новітній вимір вияву верховенства та незалежності державної влади в цифровому просторі. Його сутність полягає в можливості держави самостійно, уникаючи стороннього несанкціонованого втручання, формувати цифрову та інформаційну політику, контролювати власні мережі й інфраструктуру, гарантувати безпеку державних баз даних, а також ефективно охороняти конституційні права громадян в онлайн–середовищі.

Базовим теоретико–правовим фундаментом для осмислення концепції цифрового суверенітету виступає ст. 17 Конституції України [7]. Вона проголошує охорону державного суверенітету, територіальної цілісності та гарантування інформаційної безпеки найголовнішими обов'язками держави і водночас справою всього українського народу. У контексті стрімкої цифрової еволюції зміст поняття «інформаційна безпека» суттєво розширюється, тісно переплітаючись із кібербезпекою та завданнями захисту критичної інформаційної інфраструктури.

Концептуальний аналіз дає змогу окреслити три основні конституційно–правові виміри цифрового суверенітету: просторово–територіальний аспект: законодавче закріплення цифрової інфраструктури в межах державного поля юрисдикції чи розробка ефективних конституційних гарантій контролю над нею під час використання екстериторіальних хмарних сервісів [16]; суб'єктно–владний вимір: гарантоване державі право приймати імперативні рішення стосовно функціонування власних інформаційних масивів, забезпечуючи незалежність від приватних технологічних монополій та іноземних юрисдикцій; правозахисний вимір: зобов'язання держави забезпечувати захист приватного життя (ст. 32 Конституції України [7], Закон України «Про захист персональних даних» [11]) та рівні можливості для громадян під час користування електронними послугами (ст. 24 Конституції України [7]) в контексті загальної цифровізації.

Отже, цифровий суверенітет виступає наріжним каменем захисту конституційного ладу. Відсутність здатності держави гарантувати безпеку своєї критичної інформаційної інфраструктури веде до ослаблення управлінських позицій у державі та становить пряму загрозу її національній безпеці.

Рівень дієвості цифрового суверенітету визначається якістю побудови державного управління у сфері забезпечення безпеки критичної інформаційної інфраструктури. На відміну від звичних об'єктів критичної інфраструктури, критична інформаційна інфраструктура відзначається стрімкою динамікою, глобальним характером зв'язків та підвищеною вразливістю до прихованих кіберзагроз. Чинна модель публічного управління кіберзахистом критичної інформаційної інфраструктури в Україні ґрунтується на законах України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [13] і «Про критичну інфраструктуру» [12], а також на положеннях Стратегії кібербезпеки України [15]. Вони створюють розгалужену систему взаємодії суб'єктів та об'єктів, де головними важелями управлінського впливу постають: Рада національної безпеки і оборони України (шляхом діяльності Національного координаційного центру кібербезпеки), яка встановлює орієнтири державної політики та забезпечує узгодженість міжвідомчої взаємодії [15]; спеціально–уповноважені органи: Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (ДССЗЗІ), яка виступає регулятором та адміністратором Держспецзв'язку, Служба безпеки України (протидія кібертероризму та кібершпигунству), Національна поліція України (боротьба з кіберзлочинністю) та Міністерство оборони України разом із Збройними силами України (кібероборона) [13]; секторальний та об'єктовий рівні: Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади (секторальні органи), а також безпосередньо оператори критичної інформаційної інфраструктури незалежно від форми власності [12].

Незважаючи на суттєві здобутки в процесі відбиття повномасштабної кіберагресії, чинна система публічного управління захистом критичної інформаційної інфраструктури, на нашу думку, стикається з низкою серйозних системних викликів, зокрема, це складнощі у міжвідомчій взаємодії та функціональний дубляж (існування кількох суб'єктів із паралельними повноваженнями щодо протидії кіберінцидентам подекуди викликає розсіювання відповідальності та затримки в оперативному прийнятті управлінських рішень; дефіцит фахівців у державній сфері (гостра конкуренція з приватним ринком праці за кіберекспертів створює постійний дисбаланс, подолання якого ускладнюється жорсткими рамками стандартної тарифної сітки та заробітних плат державних службовців; нерівномірність технічного оснащення операторів критичної інформаційної інфраструктури (об'єкти критичної інформаційної інфраструктури комунальної власності та органів місцевого самоврядування нерідко демонструють суттєво нижчий рівень захищеності порівняно з центральними державними відомствами чи банками, що перетворює їх на «слабку ланку» в загальній системі національної кібербезпеки). Досвід війни продемонстрував, що звичні бюрократичні механізми регулювання критичної інформаційної інфраструктури потребують підвищеної гнучкості. Публічне управління в цій сфері має еволюціонувати від пасивного нагляду за дотриманням формальних стандартів до проактивного управління ризиками в реальному часі, що охоплює постійний моніторинг та автоматизований обмін даними про загрози.

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації критичним випробуванням для цифрового суверенітету України виявилася потреба зберегти фізичну та функціональну недоторканність державних даних. Ризики знищення серверів унаслідок обстрілів чи їх окупації зумовили необхідність екстреної, проте правомірно обґрунтованої релокації держреєстрів і критичної інфраструктури до міжна-

родних хмарних сховищ відповідно до Законів України «Про хмарні послуги» [16] та «Про публічні електронні реєстри» [14].

Перехід на хмарні рішення (Cloud First Policy) та транскордонна міграція державних масивів даних зумовили появу нових управлінсько–правових реалій, які характеризуються певним спектром суперечностей, зокрема, розташування національних реєстрів [14] на закордонних серверах комерційних компаній автоматично поширює на них правові режими країн–резидентів цих корпорацій, що в свою чергу створює серйозну правову колізію, за якої іноземні правоохоронні органи можуть витребувати українські державні дані поза межами офіційних процедур міжнародно–правового співробітництва, а також, транскордонне переміщення персональних даних [11] українських громадян потребує неухильного дотримання високих стандартів їх безпеки, як наслідок, це формує складне управлінське завдання – забезпечити повну відповідність передачі інформації до зарубіжних хмарних платформ вимогам регламенту GDPR, не допускаючи водночас порушень конституційного права громадян на захист приватного та сімейного життя. Також, слід зауважити, що більшість рішень про дозвіл на розташування державних баз даних за межами країни ухвалювалася як тимчасовий антикризовий захід в умовах воєнного стану, а чинна нормативна база вимагає формування чіткої стратегії в післявоєнний, яка б передбачала розмежування категорій інформації: одні масиви зможуть постійно зберігатися у хмарах, тоді як інші підлягатимуть обов'язковому поверненню на національну територію з міркувань державної безпеки.

Таким чином, застосування хмарних технологій вимагає пошуку оптимального конституційно–правового балансу між невіддільною потребою в безперебійному наданні державних послуг та імперативом збереження суверенного права на абсолютний контроль над власними інформаційними ресурсами.

Для подолання наявних системних суперечностей і зміцнення моделі цифрового суверенітету України необхідна всебічна модернізація нормативно–правового поля та вдосконалення управлінських інструментів. З огляду на результати аналізу, визначено ключові напрями оптимізації, такі як:

1. Законодавче закріплення поняття «цифровий суверенітет» та класифікація даних (потребуватиме внесення змін до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [13], з необхідністю чіткого визначення дефініції цифрового суверенітету та його складових). Також, законодавчо слід імплементувати трирівневу градацію державних даних: категорії інформації підвищеної важливості (оборона, державна безпека, вищі органи влади), розміщення яких дозволене виключно в межах національного простору України на захищених серверних потужностях; дані обмеженого доступу та реєстрові записи, які дозволено зберігати на гібридних хмарних платформах завдяки обов'язковому шифруванню згідно з національними протоколами за збереження контролю над ключами дешифрування за ДССЗЗІ [16]; відкриті публічні дані, які можуть без обмежень оброблятися у публічних хмарах.

2. Повноцінна інтеграція України до європейського цифрового простору вимагає імплементації норм Директиви ЄС щодо кібербезпеки (NIS2 Directive [1]), що передбачає розширення кола суб'єктів критичної інформаційної інфраструктури завдяки включенню провайдерів цифрових послуг, установлення персональної юридичної відповідальності керівників таких суб'єктів за нехтування правилами кібергігієни, а також запровадження обов'язку інформувати про кіберінциденти впродовж 24 годин.

3. Реформування публічного управління захистом критичної інформаційної інфраструктури має супроводжуватися розробкою чітких законодавчих запобіжників від надмірного втручання держави у приватне життя громадян під час проведення протиаварійних або контррозвідувальних заходів у кіберпросторі, гарантуючи судовий контроль та дотримання принципів пропорційності (Ст. 64 Конституції України) [7].

Висновки. У результаті проведеного дослідження визначено, що в умовах цифрової трансформації та повномасштабної збройної агресії феномен цифрового суверенітету є невід'ємною складовою державного суверенітету України, визначеного ст. 1 Конституції України. Він полягає у спроможності держави самостійно визначати цифрову політику, контролювати власну інформаційну інфраструктуру та забезпечувати конституційні гарантії прав громадян у кіберпросторі.

Визначено, що забезпечення кібербезпеки та захисту критичної інформаційної інфраструктури виступає безпосередньою реалізацією конституційного обов'язку держави щодо забезпечення інформаційної безпеки. Існуюча модель публічного управління захистом критичної інформаційної інфраструктури проявила високу адаптивність під час війни, однак зіштовхується із викликами міжвідомчої взаємодії, кадрового дефіциту та нерівномірності захисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури на місцевому рівні.

З'ясовано, що масовий перехід на використання закордонних хмарних інфраструктур дозволив зберегти державні реєстри від фізичного знищення, проте створив нові правові суперечності. Головними з них є загроза виникнення юрисдикційних конфліктів із законодавством країн–резидентів хмарних провайдерів, потенційне втручання у право на приватність та відсутність законодавчо визначеної післявоєнної стратегії повернення даних.

Пропонуємо розробити та затвердити Стратегію збереження та управління державними електронними інформаційними ресурсами у післявоєнний період, розмежувавши режими використання національних та закордонних дата–центрів, а також, удосконалити єдині технічні регламенти та стандарти шифрування для державних даних, які зберігаються у хмарних сховищах, із обов'язковим утриманням контролю над ключами шифрування за уповноваженими державними органами України.

Бібліографічний список:

1. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng.
2. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the Protection of Natural Persons with Regard to the Processing of Personal Data and on the Free Movement of Such Data, and Repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. L 119, 4.5.2016. P. 1–88. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng.
3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng.
4. Бєлов Д.М., Переш І.Є., Покорба І. Цифрові права людини: доктринальні засади. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 110–115. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.17.
5. Колісник В.П. Вплив взаємодії вищих органів державної влади на забезпечення державного суверенітету України. *Організаційні та правові проблеми забезпечення державного суверенітету* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 березня 2009 р. С. 19–21.
6. Конституційне право: підручник / Ю.Г. Барабаш та ін. ; за заг. ред. М.І. Козюбри. Київ : ВАІТЕ, 2021. 528 с.
7. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
8. Кучин Т.Р., Костенко І.В. Свобода слова в епоху цифрових технологій: захист від цензури та онлайн-переслідувань. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право»* 2024. Вип. 83, ч. 1. С. 130–135. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.1.18.
9. Никон О. З. Цифровий суверенітет особи як конституційна цінність. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право».* 2026. Вип. 95. С. 479–488. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.95.
10. Новіков Є. Цифровий суверенітет: концептуальні виклики та конституційні наслідки. *Конституційно-правові академічні студії.* 2024. № 1. С. 61–69. DOI: https://doi.org/10.24144/2663-5399.2024.1.08.
11. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297–VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.
12. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882–IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 11. Ст. 74.
13. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2163–VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403.
14. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18 листопада 2021 р. № 1907–IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 13. Ст. 88.
15. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021. Офіційний вісник Президента України. 2021. № 20. Ст. 855.
16. Про хмарні послуги : Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2075–IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 18. Ст. 128.

References:

1. Dyrektyva (EU) 2022/2555 Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady vid 14 hrudnia 2022 roku pro zakhody shchodo vysokoho spilnoho rivnia kiberbezpeky v Soiuzi [Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union]. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng.
2. Rehlament (EU) 2016/679 Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady vid 27 kvitnia 2016 roku pro zakhyst fizychnykh osib u zviazku z obrobkoiu personalnykh danykh ta pro vilnyi rukh takykh danykh, ta skasuvannia Dyrektyvy 95/46/EC (Zahalnyi rehlament zakhystu danykh) [Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the Protection of Natural Persons with Regard to the Processing of Personal Data and on the Free Movement of Such Data, and Repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)]. *Ofitsiinyi visnyk Yevropeiskoho Soiuzu.* L 119, 4.5.2016. P. 1–88. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng.
3. Rehlament (IeS) № 2024/1689 Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady vid 13 chervnia 2024 roku, yakym vstanovliuiutsia harmonizovani pravyla shchodo shtuchnoho intelektu [Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 Laying Down Harmonised Rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act)]. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng.
4. Bielov D.M., Peresh I.Ie., Pokorba I. (2024). Tsyfrovi prava liudyny: doktrynalni zasady [Digital Human Rights]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, vol. 2. pp. 110–115. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.17. (in Ukrainian).
5. Kolisnyk V.P. (2009). Vplyv vzaiemodii vyshchykh orhaniv derzhavnoi vlady na zabezpechennia derzhavnoho suverenitetu Ukrainy [The Impact of Interaction Among the Higher State Authorities on Ensuring Ukraine's State Sovereignty]. *Orhanizatsiini ta pravovi problemy zabezpechennia derzhavnoho suverenitetu* : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., (Kharkiv, March 27, 2009. pp. 19–21. (in Ukrainian).
6. Konstytutsiine pravo: pidruchnyk (2021) [Constitutional Law: Textbook]. Yu.H. Barabash ta in. ; za zah. red. M.I. Koziubry. Kyiv : VAITE, 528 p. (in Ukrainian).
7. Konstytutsiia Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r. № 254k/96-VR [The Constitution of Ukraine] / Verkhovna Rada Ukrainy. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy.* 1996. № 30. St. 141. (in Ukrainian).
8. Kuchyn T.R., Kostenko I.V. (2024). Svoboda slova v epokhu tsyfrovykh tekhnolohii: zakhyst vid tsenzury ta onlain-peresliduvan [Freedom of Speech in the Digital Age: Protection Against Censorship and Online Harassment]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriia "Pravo"*, vol. 83 (1). pp. 130–135. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.1.18. (in Ukrainian).
9. Nykon O. Z. (2026). Tsyfrovyi suverenitet osoby yak konstytutsiina tsinnist [Digital Sovereignty of the Individual as a Constitutional Value]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriia "Pravo"*, vol. 95. pp. 479–488. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.95. (in Ukrainian).

10. Novikov Ye. (2024). Tsyfrovyi suverenitet: kontseptualni vyklyky ta konstytutsiini naslidky [Digital Sovereignty: Conceptual Challenges and Constitutional Implications]. Konstytutsiino-pravovi akademichni studii. № 1. pp. 61–69. DOI: https://doi.org/10.24144/2663-5399.2024.1.08. (in Ukrainian).

11. Pro zakhyst personalnykh danykh : Zakon Ukrainy vid 1 chervnia 2010 r. № 2297–VI [On the Protection of Personal Data]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2010. № 34. St. 481. (in Ukrainian).

12. Pro krytychnu infrastrukturu : Zakon Ukrainy vid 16 lystopada 2021 r. № 1882–IX [On Critical Infrastructure]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2022. № 11. St. 74. (in Ukrainian).

13. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 5 zhovtnia 2017 r. № 2163–VIII On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity in Ukraine. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2017. № 45. St. 403. (in Ukrainian).

14. Pro publichni elektronni reiestry : Zakon Ukrainy vid 18 lystopada 2021 r. № 1907–IX [On Public Electronic Registers]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2022. № 13. St. 88. (in Ukrainian).

15. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku "Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy" : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 serpnia 2021 r. № 447/2021 [On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 14, 2021, "On the Cybersecurity Strategy of Ukraine"]. Ofitsiinyi visnyk Prezydenta Ukrainy. 2021. № 20. St. 855. (in Ukrainian).

16. Pro khmarni posluhy : Zakon Ukrainy vid 17 liutoho 2022 r. № 2075–IX [On Cloud Services]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2022. № 18. St. 128. (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 24.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

УДК 336.14:352
JEL H72, H77, Q58, R51, O44
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-34

Ясенецький В.С.
аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-8438-768X
Volodymyr Yasenetskyi
State Tax University

ПРАКТИКИ ФІНАНСУВАННЯ ДВОЄДИНОГО ПЕРЕХОДУ НА СУБНАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В ЄС ТА КРАЇНАХ ОЕСР

FINANCING PRACTICES FOR THE TWIN TRANSITION AT THE SUBNATIONAL LEVEL IN THE EU AND OECD COUNTRIES

Анотація. *В статті систематизовано та оцінено практику фінансування двоєдиного (зеленого й цифрового) переходу на субнаціональному рівні в ЄС і ОЕСР та визначення умов їх адаптації в Україні. Використано порівняльно-інституційний аналіз. Доведено структурну асиметрію, коли субнаціональні уряди ОЕСР акумулюють 58 % публічних інвестицій і до 68 % кліматичних видатків, проте їхня дохідна база є недостатньою. Гранти Політики згуртованості та кредити ЄІБ компенсують дефіцит, однак 83 % громад залишаються грантозалежними. Вперше аналітичний, грантовий і кредитний канали фінансування розглянуто як єдину багаторівневу систему у контексті відбудови України. Зміщення фіскального тягаря переходу на субнаціональний рівень робить громади ключовими детермінантами кліматичної політики. Ключове обмеження системи фінансування подвійного переходу лежить не в площині доступності інструментів, а в площині спроможності освоїти виділені кошти.*

Ключові слова: *двоєдиний перехід; субнаціональні фінанси; Політика згуртованості ЄС; Європейський інвестиційний банк; кліматичні видатки; місцеві бюджети; багаторівневе врядування.*

Abstract. *The article systematises and assesses practices of financing the twin (green and digital) transition at the subnational level in the EU and OECD countries and identifies the conditions for their adaptation to the institutional environment of Ukraine. The research tasks are to reveal the fiscal role of subnational governments in the twin transition, to analyse the analytical programme of the OECD, the grant channel of EU Cohesion Policy and the credit-and-guarantee toolkit of the European Investment Bank Group, and to expose the systemic gap between the competences delegated to local communities and the financial resources actually available to them. A structural asymmetry is confirmed: subnational governments in OECD countries manage about 40 % of public expenditure, 58 % of public investment and up to 68 % of climate-significant investment, yet their own-revenue base does not provide a commensurate investment capacity. Cohesion Policy 2021–2027 operates as the main grant channel of the twin transition, while the EIB Group supplies the credit-and-guarantee channel, with green finance approaching 60 % of annual signatures. At the same time, about two-thirds of municipalities report difficulties in mobilising finance and 83 % rely primarily on EU grants, which indicates the fragility of local investment models and their dependence on external transfers. For the first time in Ukrainian scholarship, the analytical, grant-based and credit-and-guarantee circuits are treated as a single multilevel system of twin-transition finance, and criteria are proposed for adapting this model to Ukraine in the context of war, recovery and reconstruction. Shifting the fiscal burden of the twin transition to the subnational level makes regions and local communities the key determinants of the success or failure of climate policy; therefore, strengthening own revenues, borrowing capacity and project preparation capability of Ukrainian communities is a precondition for the effective absorption of green and digital investment.*

Keywords: *Twin transition; Subnational finance; EU Cohesion Policy; European Investment Bank; Climate expenditure; Local budgets; Multilevel governance.*

Постановка проблеми. Концепція двоєдиного переходу (twin transition), що передбачає одночасне й взаємопідсилювальне здійснення кліматично-нейтральної та цифрової трансформації економіки, після ухвалення Європейського зеленого курсу перетворилася на організаційний принцип усієї бюджетної архітектури Європейського Союзу. Проте цілі задекларовані на наднаціональному рівні, а конкретні інвестиційні рішення – щодо термомодернізації публічних будівель, розвитку громадського транспорту, поводження з відходами, водопостачання, цифровізації адміністративних послуг – ухвалюються на субнаціональному рівні, тобто на рівні регіонів, міст і громад. Тому виникає питання, чи мають субнаціональні уряди фінансові й адміністративні спроможності, співмірні з покладеними на них зобов'язаннями.

Актуальність дослідження визначається наростаючим обсягом «зелених» інвестицій на регіональному рівні: субнаціональні уряди країн ОЕСР у 2022 р. розпоряджалися приблизно 40 % сукупних публічних видатків і 58 % публічних інвестицій, а в кліматично значущих інвестиціях їхня частка є ще вищою [1]. Політика згуртованості ЄС 2021–2027 рр. поєднує кліматичний й цифровий напрям витрачання коштів із посиленим територіальним і партисипативним підходом. По-при цьому Група Європейського інвестиційного банку завершила перший п'ятирічний етап реалізації Дорожньої карти кліматичного банку й перейшла до другої фази 2026–2030 рр., що дає змогу оцінити

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

результативність кредитно-гарантійного каналу на завершеному циклі [2].

Для України ця проблема має важливе значення. Реформа децентралізації сформувала територіальні громади з власними бюджетами й повноваженнями у сфері комунальної інфраструктури; водночас повномасштабна війна різко змінила структуру місцевих фінансів, звузила інвестиційний простір громад і водночас майбутня відбудова має бути «зеленою» та «цифровою». Тому вивчення європейських практик фінансування двоєдиного переходу на субнаціональному рівні є для України частиною підготовки до інтеграції в бюджетно-інвестиційний простір ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова дискусія навколо двоєдиного переходу розвивається у трьох напрямах. Перший напрям – критичний. В його руслі Kovacic et al. [3] на основі інтерпретативного текстового аналізу високорівневих документів ЄС доводять, що поняття «двоєдиного переходу» функціонує як технонаукова уява (technoscientific imaginary), а не операціоналізована політика: поєднання зеленого й цифрового напрямів постулюється, а не доводиться, причому цифровий компонент дедалі частіше витісняє екологічну проблематику. Gao [4] досліджує цільність й констатує його фрагментованість політичного поля двоєдиного переходу: цифрове лідерство та кліматична нейтральність підтримуються різними коаліціями інтересів, різними генеральними директоратами й різними фінансовими інструментами, що ускладнює синергію на рівні реалізації. Науковий внесок цих праць полягає в тому, що вони застерігають від некритичного припущення про автоматичну взаємодоповнюваність двох складників переходу – припущення, яке часто закладається у програмні документи.

Другий напрям – оцінювання ефектів Політики згуртованості. Christou et al. [5] на регіональних даних періоду 2021–2027 рр. із застосуванням просторової моделі загальної рівноваги оцінюють співвідношення між економічним зростанням і екологічними цілями інвестицій, показуючи, що екологічно спрямовані інвестиції дають менший короткостроковий приріст ВРП, ніж інвестиції в інновації та транспорт, але формують стійкіші довгострокові ефекти. Bachtler et al. [6] фіксують проблему низької абсорбції: станом на вересень 2024 р. рівень платежів за програмами 2021–2027 рр. становив близько 5 %, що ставить під сумнів ефективність політики.

Третій напрям – дослідження субнаціональних фінансів, представлені фахівцями ОЕСР. Методологічно значущими є праці OECD [7], де запропоновано пілотну методологію відстеження кліматично значущих видатків та доходів субнаціональних урядів на основі гармонізованих даних національних рахунків. Regional Outlook OECD [8] розширює цей аналіз територіальною нерівністю спроможностей: регіони з нижчим фіскальним потенціалом неспроможні профінансувати перехід власними силами».

В українській літературі проблематика фінансової спроможності територіальних громад досліджена ґрунтовно, однак поза кліматичним контекстом. Я. Белінська та В. Ясенецький [9] аналізують дохідну частину місцевих бюджетів як основу самостійності та конкурентоспроможності територій у воєнний період, фіксуючи зростання залежності громад від трансфертів. Якимчук [10] розглядає правові засади залучення коштів місцевих бюджетів і ЄС на здійснення «зеленого» переходу енергетичного сектору. Проте комплексного дослідження, у якому аналітичний інструментарій ОЕСР, грантовий механізм, Політика згуртованості та кредитна діяльність ЄІБ розглядалися б як єдина багаторівнева система, у вітчизняному науковому просторі бракує. Саме цю прогалину покликана заповнити ця стаття.

Метою статті є систематизація та оцінка практик фінансування двоєдиного переходу на субнаціональному рівні в ЄС та країнах ОЕСР із визначенням умов їх адаптації до українського контексту. Завдання дослідження полягають у розкритті фіскальної ролі субнаціональних урядів, аналізі програми ОЕСР «Subnational finance and investment», оцінюванні Політики згуртованості 2021–2027 рр. у частині прямого фінансування місцевих і регіональних органів влади, характеристиці ролі ЄІБ як «кліматичного банку» ЄС та виявленні системних розривів між зобов'язаннями й ресурсами органів управління субнаціонального рівня.

Методи дослідження. Дослідження побудовано на методі описової статистики, що зумовлено характером об'єкта: інституційні практики фінансування не піддаються редукції до одного кількісного показника, а їх зіставлення потребує попередньої функціональної класифікації. Також використано чотири групи методів. Метод контент-аналізу нормативно-правових і програмних документів застосовано до Регламенту (ЄС) 2021/1058 щодо ЄФРР і Фонду згуртованості, Регламенту (ЄС) 2021/1056 щодо Фонду справедливого переходу, Дорожньої карти кліматичного банку ЄІБ у двох її фазах та робочого документа Європейської Комісії про підсумки програмування 2021–2027 рр. Порівняльно-інституційний аналіз застосовано для зіставлення трьох каналів фінансування за уніфікованим набором ознак: тип ресурсу, тип бенефіціара, спосіб доступу, вимоги до співфінансування, характер зумовленості, наявність супровідної технічної допомоги. Описово-статистичний аналіз використано для обробки даних SNG-WOFI, бази субнаціональних кліматичних фінансів ОЕСР, Платформи відкритих даних згуртованості та річної звітності Групи ЄІБ. Структурно-функціональний метод застосовано для побудови узагальнювальної моделі багаторівневого фінансування двоєдиного переходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичною основою дослідження є теорія фіскального федералізму, доповнена концепцією багаторівневого врядування. Класичний аргумент Оутса про переваги децентралізованого надання локальних суспільних благ у випадку кліматичної політики ускладняється двома обставинами. Перша – зовнішні ефекти, коли скорочення викидів у конкретній громаді дає глобальну вигоду, тоді як витрати є повністю локальними, що породжує класичну проблему безбілетника й систематичне недоінвестування. Друга – часова асиметрія: більшість інвестицій переходу мають довгий період окупності, тоді як електоральний цикл місцевої влади короткий.

Із цього випливає, що фінансування переходу за рахунок місцевих надходжень буде хронічно недостатнім і потребуватиме коригувальних вертикальних трансфертів та пільгового кредитування (табл. 1).

Таблиця 1

Фіскальна вага субнаціональних урядів у країнах ОЕСР та ЄС

Показник	Значення	Період	Охоплення
Частка у сукупних публічних видатках	40 %	2022	країни ОЕСР
Частка у сукупних публічних інвестиціях	58 %	2022	країни ОЕСР
Частка у публічних інвестиціях (середнє)	60 %	2022–2023	країни ОЕСР
Частка у кліматично значущих публічних видатках	63 % (1,1 % ВВП)	2019	33 країни ОЕСР і ЄС
Частка у кліматично значущих публічних інвестиціях	69 %	2019	33 країни ОЕСР і ЄС
Частка у кліматично значущих інвестиціях	68 % (0,4 % ВВП)	2023	32 країни ОЕСР і ЄС

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 7]

Як видно з даних (табл. 1), частка субнаціональних урядів у кліматичних інвестиціях (68–69 %) стабільно перевищує їхню частку у публічних інвестиціях загалом (близько 58–60 %). Це означає, що кліматична складова публічного інвестування більш децентралізована, ніж публічне інвестування в цілому. Водночас скорочення кліматичних інвестицій із 1,1 % ВВП у 2019 р. (за видатками) до 0,4 % ВВП у 2023 р. (за інвестиціями) не слід трактувати як пряме падіння, показники вимірюють різні агрегати, однак низький абсолютний рівень (0,4 % ВВП) контрастує з задекларованими цілями кліматичної нейтральності до 2050 р.

Програма ОЕСР "Subnational finance and investment" не є фінансовим інструментом у прямому сенсі – вона не розподіляє коштів. Її функція полягає у створенні інформаційної інфраструктури, без якої цілеспрямоване фінансування субнаціонального переходу є неможливим. Ядром програми є Світова обсерваторія субнаціональних фінансів та інвестицій (World Observatory on Subnational Government Finance and Investment, SNG-WOFI), спільна ініціатива ОЕСР і Всесвітньої організації об'єднаних міст і місцевих урядів. Третя версія обсерваторії містить понад 130 профілів країн, а видання 2022 р. охоплювало 135 країн, що відповідає майже 90 % площі суходолу, 93 % населення світу й 94 % глобального ВВП [14]. До її появи зіставлення субнаціональних фінансів поміж країнами були методологічно ненадійними через розбіжності у визначенні самого поняття субнаціонального уряду, у трактуванні комунальних підприємств і в межах консолідації.

Другим компонентом програми є база даних субнаціональних кліматичних фінансів, побудована на пілотній методології відстеження кліматично орієнтованих видатків і доходів [7]. Практична цінність цього інструменту виявляється щонайменше у трьох аспектах. По-перше, він робить видимим той обсяг кліматичних зусиль, який раніше не потрапляв до національної кліматичної звітності. По-друге, він дає змогу виявляти невідповідність між кліматичними зобов'язаннями країни та фіскальною спроможністю її субнаціонального рівня. По-третє, він створює підстави для перегляду міжбюджетних трансфертів.

Політика згуртованості є другим за обсягом інструментом бюджету ЄС і найбільшим каналом підтримки територій. Загальний обсяг коштів ЄС, спрямованих на Політику згуртованості на 2021–2027 рр., становить близько 392 млрд євро; за підсумками ухвалення програм Європейська Комісія оцінила сукупний обсяг інвестицій, які будуть розблоковані політикою, у 545 млрд євро, з яких 378 млрд євро припадає на фінансування ЄС, а решта – на національне співфінансування [13]. Розходження між величинами 392 і 378 млрд євро пояснюється відмінністю бази обчислення: перша відображає початкові кошти до перерозподілів, друга – суми за ухваленими програмами.

Політика має п'ять цілей, дві перші з яких безпосередньо відповідають двоєдиному переходу: «Розумніша Європа» (інновації, цифровізація, підтримка МСП) і «Зеленіша Європа» (енергоефективність, відновлювані джерела, адаптація, циркулярна економіка, стала міська мобільність). Ключовим механізмом, що забезпечує кліматичні інвестиції, є тематична концентрація, закріплена Регламентом (ЄС) 2021/1058 [11]: держави-члени зобов'язані спрямувати визначені мінімальні частки ресурсів ЄФРР на першу і другу цілі залежно від рівня свого валового національного доходу. На рівні всього бюджету ЄС кліматичний мейнстримінг оцінюється у 662 млрд євро, що перевищує початковий цільовий орієнтир у 30 %.

На регіональному рівні діють чотири механізми політики.

Перший – виділення коштів на сталий міський розвиток. Регламент (ЄС) 2021/1058 підвищив мінімальну частку ресурсів ЄФРР, що спрямовується на інтегрований сталий міський розвиток, з 5 % у попередньому періоді до 8 %, причому ці кошти мають розподілятися через територіальні інструменти за участю міських органів влади. Загалом понад 115 млрд євро ресурсів ЄФРР інвестується у міських районах, з яких близько 17 млрд євро спрямовано безпосередньо через інтегровані територіальні механізми.

Другий – територіальні інвестиції та розвиток громад. За підсумками програмування 2021–2027 рр. передбачено понад 2150 стратегій інтегрованого територіального розвитку та понад 400 стратегій розвитку громад із загальним обсягом фінансування понад 19 млрд євро, причому приблизно дві третини цієї суми спрямовуються на міські території [13]. Саме ця цифра – понад 19 млрд євро, ілюструє обсяги «прямого фінансування місцевих і регіональних органів влади».

Третій – Фонд справедливого переходу, створений Регламентом (ЄС) 2021/1056 [12] з бюджетом 19,2 млрд євро, кошти якого доступні лише територіям, охопленим затвердженими територіальними планами справедливого переходу, які розробляються за обов'язкової участі регіональних і місцевих стейкхолдерів. У Механізмі справедливого переходу, що включає також спеціальну схему InvestEU та кредитний механізм публічного сектору за участю ЄІБ, передбачено мобілізацію близько 55 млрд євро.

Четвертий принцип партнерства, закріплений у Регламенті про спільні положення (ЄС) 2021/1060 [15], який зобов'язує залучати регіональні та місцеві органи

влади до підготовки й моніторингу програм. Це м'який, процедурний механізм, однак саме він визначає, чи будуть територіальні пріоритети відображені в програмних документах. Показники Політики згуртованості наведено в табл. 2.

Дані табл. 2 демонструють диспропорцію: зелений складник представлений переважно капіталомісткими інфраструктурними показниками, що є прямою компетенцією місцевої влади, тоді як цифровий складник орієнтований на підприємницький сектор і модернізацію адміністрування. Це емпірично підтверджує тезу роботи Kovacic et al. [3] про те, що «двоєдиність» переходу є радше риторичною конструкцією: два його складники фінансуються паралельно, а не інтегровано, і адресуються різним типам бенефіціарів.

Як зазначено у роботі Bachtler et al. [6], станом на вересень 2024 р. рівень платежів за програмами 2021–2027 рр. становив близько 5 % – критично низький показник для середини періоду реалізації програми. Причини мають системний характер: накладання програм на Механізм відновлення та стійкості створило конкуренцію за адміністративну спроможність і пул готових проєктів; труднощі нормативної бази; вимоги співфінансування виявилися складними для бюджетів, ослаблених пандемією та інфляційним шоком.

Ускладнила ситуацію пропозиція Європейської Комісії щодо Багаторічної фінансової програми на 2028–2034 рр., яка передбачає перехід до національних і регіональних партнерських планів. Ця програма зазнала суттєвої критики з боку регіональних асоціацій і Європейського Парламенту через ризик ренаціоналізації політики й послаблення прямого доступу регіонів до ресурсів.

Рішення Ради директорів ЄІБ 2019 р. про перетворення його на кліматичний банк ЄС втілено у Дорожній карті 2021–2025 рр., що передбачала три зобов'язання: узгодження всіх нових операцій із цілями та принципами Паризької угоди, доведення частки фінансування кліматичних дій і екологічної сталості до понад 50 % річних підписань до 2025 р. та підтримка 1 трлн євро зелених інвестицій протягом десятиліття до 2030 р.

Результати першої фази свідчать про перевиконання цілей. Частка зеленого фінансування Групи зросла з менш ніж 40 % у 2020 р. до майже 60 % загального фінансування у 2024 р.; за 2021–2024 рр. Група підтримала 560 млрд євро зелених інвестицій, з яких 90 % – усередині ЄС [2]. За підсумками 2024 р. Група підписала проектів на 89 млрд євро нового фінансування, з яких рекордні 51 млрд євро (близько 60 %) спрямовано на зелений перехід, кліматичні дії та екологічну сталість; фінансування енергетичної безпеки досягло рекордних 31 млрд євро, зокрема 8,5 млрд євро на мережі та накопичувачі; фінансування адаптації до зміни клімату потроїлося порівняно з 2021 р. і сягнуло 4,5 млрд євро; на соціальне й територіальне згуртування спрямовано рекордні 38 млрд євро [16]. Обсяг емітованих зелених і сталих облігацій перевищив 100 млрд євро.

Друга фаза Дорожньої карти на 2026–2030 рр. зберігає кількісні орієнтири (понад 50 % річних підписань на зелене фінансування, 1 трлн євро зелених інвестицій за 2021–2030 рр., збереження паризької узгодженості всіх нових операцій), поширює їх на весь рівень Групи, включно з Європейським інвестиційним фондом, і додає нове зобов'язання – 30 млрд євро на адаптацію до зміни клімату за п'ятиріччя, що вдвічі перевищує попередній період. Акцент зміщується від регуляторно керованого переходу до переходу з міркувань конкурентоспроможності та безпеки, з окремою увагою до кліматично вразливих міст і регіонів у партнерстві з національними банками [2].

На субнаціональному рівні використовуються кілька специфічних інструментів фінансування. Рамкові позики публічному сектору (framework loans) дають змогу фінансувати не окремий проєкт, а інвестиційну програму, що складається з багатьох дрібних об'єктів. Такий формат, критично важливий для муніципалітетів, оскільки жоден окремий проєкт не досягає порогу самостійного банківського фінансування. Стандартні індивідуальні позики ЄІБ орієнтовані на проєкти вартістю від 25 млн євро й покривають до 50 % їх загальної вартості, що зумовлює потребу в співфінансуванні. Механізм технічної допомоги ELENA покриває до 90 % витрат на підготовку інвестиційних програм у сфері енергоефективності та сталого транспорту для програм обсягом понад 30 млн євро. За оцінками, міське кредитування становило близько 26 % загального обсягу ЄІБ у 2024 р.

Отже фінансування ЄІБ виконує щонайменше чотири функції, які принципово відрізняють його від грантів: знижує вартість капіталу для муніципальних інвестицій завдяки вищому кредитному рейтингу; подовжує терміни фінансування, узгоджуючи його з життєвим циклом інфраструктурних активів; знижує ризики, зависокі для комерційного сектору, зокрема

Таблиця 2

Показники Політики згуртованості 2021–2027 рр.

Складова переходу	Показник	Очікуване значення
Зелений	Енергомодернізація публічних будівель	32 млн м²
	Енергомодернізація житла	723 тис. домогосподарств
	Додаткові потужності ВДЕ	9 555 МВт
	Нові та модернізовані трамвайні й метрополітенні лінії	1 230 км
	Виділена велосипедна інфраструктура	12 200 км
	Нова зелена інфраструктура	229 тис. га
	Доступ до чистої води та водовідведення	16,4 млн осіб
Цифровий	Домогосподарства, підключені до широкосмугового зв'язку	3,1 млн
	Цифровізовані органи публічної адміністрації	22,5 тис.
	Підприємства, підтримані у «розумному» зростанні	725 тис.

Джерело: сформовано автором на основі [13]

на етапі впровадження нових технологій. Про реальні перешкоди субнаціонального інвестування засвідчує щорічне опитування муніципалітетів ЄІБ. Видання 2024–2025 рр., що проводиться у формі телефонних інтерв'ю з 1002 муніципалітетами по всьому ЄС, що представляють близько 26 млн осіб [17].

Водночас, результати опитування муніципалітетів ілюструють проблемні моменти. З одного боку, інвестиційні наміри є високими: 56 % муніципалітетів планують суттєво збільшити інвестиції у пом'якшення зміни клімату протягом наступних трьох років, зокрема 53 % – у соціальну інфраструктуру. З іншого боку, майже дві третини муніципалітетів мають труднощі з пошуком фінансування для інвестицій, а майже половина визначає проблемою тривалі регуляторні процедури. Структура очікуваних джерел фінансування засвідчує глибоку залежність від зовнішніх ресурсів: 83 % муніципалітетів очікують, що більшу частину фінансування запланованих проєктів забезпечать гранти ЄС, і 74 % розраховують на державні трансферти.

Таким чином, фінансування двоєдиного переходу в ЄС стикається не стільки з проблемою браку коштів і інструментів, скільки з неоднорідним доступом до фінансування різних територій. найкраще підготовлені міста, які вже мають проєктні офіси й досвід, отримують більшу частку ресурсу, тоді як слабші території залишаються поза системою. Певну проблему представляє розрив між дохідною базою муніципалітетів та потребами інвестицій: місцеві уряди відповідають за 68 % кліматично орієнтованих інвестицій, але їхні власні доходи прив'язані переважно до майнових податків, зборів і часток загальнодержавних податків, бази яких не зростають синхронно з інвестиційними потребами. По-третє, домінування грантів у структурі фінансування (83 % за даними опитування) створює викривлені стимули: муніципалітети орієнтуються на доступність грантової пропозиції, а не на пріоритетність і гостроту власної потреби, тому недостатньо розвивають власні боргові інструменти та залучають проєктне фінансування. Це підвищує вразливість інвестування до змін у наднаціональній бюджетній політиці.

Положення табл. 3 засвідчують, що усі засоби є не альтернативними, а функціонально взаємодоповнювальними: аналітика робить проблему вимірюваною, грантове фінансування знижує вартість інвестиції до прийнятного для громади рівня, кредитні кошти підтримують масштабування і контролюють дотримання термінів. Їх поєднання дає найвищу ефективність.

Адаптація розглянутих практик фінансування подвійного переходу до український реалій потребує обережності, оскільки Україна перебуває в унікальній ситуації: одночасно в статусі країни-кандидата, країни у стані війни та країни, що готується до масштабної відбудови. Проте кілька висновків видаються нам вартими уваги.

По-перше, пріоритетом має стати не створення нових фондів, а розбудова аналітичних засобів – системи відстеження кліматично релевантних видатків місцевих бюджетів за методологією, сумісною з підходом ОЕСР. Без такої системи Україна не зможе ані довести донорам кліматичну спрямованість відбудови, ані обґрунтовано перерозподіляти ресурси між громадами.

По-друге, досвід ЄС свідчить, що технічна допомога є не супутнім, а критичним елементом. Українські громади, як показує практика післявоєнного планування, стикаються передусім із дефіцитом підготовлених проєктів, а не з дефіцитом декларованих ресурсів. Створення аналога механізму ELENA у складі національних або донорських програм видається доцільнішим за збільшення обсягів нерозподілених фондів.

По-третє, структура фінансування місцевого розвитку в Україні як і європейська є грантозалежною, що робить актуальним формування ринку муніципальних боргових цінних паперів та залучення ЄІБ, ЄБРР і Nefco до кредитування громад із суверенною або квазісуверенною підтримкою.

Висновки. Фінансування двоєдиного переходу в ЄС і країнах ОЕСР на регіональному рівні досить активно реалізується: уряди країн ОЕСР забезпечують близько 40 % публічних видатків і 58 % публічних інвестицій, а їхня частка у кліматично значущих інвестиціях сягає 68–69 %. Це зміщує відповідальність за успіх або невдачу кліматичної політики ЄС на рівень регіонів і громад.

Система фінансування подвійного переходу в ЄС має три функціонально інтегровані складові. Аналітична складова, представлена програмою ОЕСР

Таблиця 3

Порівняльна характеристика засобів фінансування двоєдиного переходу на субнаціональному рівні

Ознака	Аналітика (ОЕСР)	Гранти (Політика згуртованості)	Кредити і гарантії(ЄІБ)
Тип ресурсу	Знання, дані, методологія	Безповоротна фінансова допомога	Позики, гарантії, участь у капіталі
Основний бенефіціар	Уряди всіх рівнів, дослідники	Регіони, міста, громади, підприємства	Муніципалітети, регіони, комунальні підприємства
Спосіб доступу	Відкриті дані, огляди політики	Операційні програми, конкурси, територіальні стратегії	Кредитна заявка, оцінка проєкту
Співфінансування	Не застосовується	Обов'язкове, залежить від категорії регіону	До 50 % вартості проєкту з боку ЄІБ
Зумовленість	Відсутня	Тематична концентрація, кліматичні маркери	Паризька узгодженість операцій
Технічна допомога	Огляди політики, рекомендації	JASPERS, технічна допомога програм	ELENA, консультативні послуги
Обмеження	Пілотний характер методології	Низька абсорбція, адміністративна складність	Порогові обсяги проєктів, боргова спроможність

Джерело: сформовано автором

"Subnational finance and investment" і базою SNG-WOFI, забезпечує вимірюваність проблеми та гармонізовану порівнянність країн між собою, хоча його методологія орієнтована на заходи, а не результати. Грантова програма, представлена Політикою згуртованості 2021–2027 рр. з бюджетом ЄС близько 392 млрд євро та сукупними інвестиціями 545 млрд євро, реалізується на субнаціональному рівні через обов'язковий 8-відсотковий мінімум ЄФРР на сталий міський розвиток, понад 2150 стратегій інтегрованого територіального розвитку обсягом понад 19 млрд євро, Фонд справедливого переходу (19,2 млрд євро) та принцип партнерства. Кредитно-гарантійна складова, представлена Групою ЄІБ, забезпечила у 2024 р. 51 млрд євро зеленого фінансування (близько 60 % підписань) і підтримав орієнтовно 560 млрд євро зелених інвестицій за 2021–2024 рр., зберігши у другій фазі Дорожньої карти на 2026–2030 рр. орієнтир понад 50 % зеленого фінансування та 1 трлн євро зелених інвестицій до 2030 р.

Ключове обмеження системи фінансування подвійного переходу лежить не в площині доступності інструментів, а в площині спроможності освоїти виділені кошти. Опитування 1002 муніципалітетів ЄС засвідчує, що за високих інвестиційних намірів муніципалітетів майже дві третини мають труднощі з пошуком фінансування, а 83 % розраховують передусім на гранти ЄС. У поєднанні з рівнем платежів за програмами близько 5 % станом на вересень 2024 р. це формує картину системного розриву між алокацією та реалізацією.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом розподілу ресурсів між муніципалітетами різного розміру; порівняльний аналіз наслідків переходу до національних і регіональних партнерських планів у МФР 2028–2034 рр. для фіскальної автономії регіонів; розроблення методології відстеження видатків місцевих бюджетів України на кліматичні цілі, сумісні з підходом ОЕСР, для потреб зеленої відбудови.

Бібліографічний список:

1. Tracking subnational government climate expenditure. Paris: OECD, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/about/projects/tracking-subnational-government-climate-expenditure.html

2. EIB Group Climate Bank Roadmap Phase 2 (2026–2030). Luxembourg: European Investment Bank, 2025. 33 p. DOI: https://doi.org/10.2867/8398584

3. Kovacic Z., García Casañas C., Argüelles L., Yáñez Serrano P., Ribera-Fumaz R., Prause L., March H. The twin green and digital transition: High-level policy or science fiction? *Environment and Planning E: Nature and Space*. 2024. Vol. 7, No. 6. P. 2251–2278. DOI: https://doi.org/10.1177/25148486241258046

4. Gao X. The EU's twin transitions towards sustainability and digital leadership: a coherent or fragmented policy field? *Regional Studies*. 2025. Vol. 59, No. 1. Art. 2360053. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2360053

5. Christou T., García-Rodríguez A., Heidelk T., Lazarou N.-J., Monfort P., Salotti S. Economic growth and environmental objectives: An evaluation based on 2021–2027 cohesion policy regional data. *Journal of Policy Modeling*. 2026. Vol. 48, Iss. 1. P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2025.04.003

6. Bachtler J., Mendez C., Wishlade F. Charting a New Course for Cohesion Policy after 2027. EoRPA Paper 24/3. Glasgow: European Policies Research Centre, University of Strathclyde, 2024. URL: https://eprc-strath.org/publication/charting-a-new-course-for-cohesion-policy-after-2027/

7. Subnational government climate expenditure and revenue tracking in OECD and EU countries. *OECD Regional Development Papers* No. 32. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/1e8016d4-en

8. OECD Regional Outlook 2023: The Longstanding Geography of Inequalities. *Paris: OECD Publishing*, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/92cd40a0-en

9. Белінська, Я., Ясенецький В. Фінансова спроможність територіальних громад: виклики воєнного часу та стратегія повоєнного відновлення *Проблеми економіки* № 3 (65), 2025. С. 265-272 DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-265-272 https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-3_0-pages-265_272.pdf

10. Скорик М., Купріянова А., Ліщина А. Фінансування муніципальних сталих ініціатив через зелені облігації: потенціал місцевих громад. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 136–142. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-20.

11. Regulation (EU) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund. OJ L 231, 30.06.2021. P. 60–93. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1058/oj/eng

12. Regulation (EU) 2021/1056 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the Just Transition Fund. OJ L 231, 30.06.2021. P. 1–20. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1056/oj/eng

13. Cohesion 2021-2027: forging an ever-stronger Union. Report on the outcome of 2021-2027 cohesion policy programming: Commission Staff Working Document. Brussels: European Commission, 2023. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/reports/2023/report-on-the-outcome-of-2021-2027-cohesion-policy-programming_en

14. 2022 Synthesis Report – World Observatory on Subnational Government Finance and Investment. *Paris: OECD Publishing*, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/b80a8cdb-en

15. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund and the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund. OJ L 231, 30.06.2021. P. 159–706. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj/eng – позицію додано, бо Регламент згадується в тексті.

16. EIB Group achieves record results in 2024, targets €95 billion in investments for 2025: press release 2025-030. European Investment Bank, 2025. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2025-030-eib-group-achieves-record-results-in-2024-targets-eur95-billion-in-investments-for-2025

17. EIB Municipalities Survey 2024–2025. Luxembourg: European Investment Bank, 2025. 50 p. DOI: https://doi.org/10.2867/3529559.

References:

1. OECD. (2025). Tracking subnational government climate expenditure. https://www.oecd.org/en/about/projects/tracking-subnational-government-climate-expenditure.html
2. European Investment Bank. (2025). EIB Group Climate Bank Roadmap Phase 2 (2026–2030). DOI: https://doi.org/10.2867/8398584
3. Kovacic, Z., García Casañas, C., Argüelles, L., Yáñez Serrano, P., Ribera-Fumaz, R., Prause, L., & March, H. (2024). The twin green and digital transition: High-level policy or science fiction? *Environment and Planning E: Nature and Space*, 7 (6), 2251–2278. DOI: https://doi.org/10.1177/25148486241258046
4. Gao, X. (2025). The EU's twin transitions towards sustainability and digital leadership: A coherent or fragmented policy field? *Regional Studies*, 59 (1), Article 2360053. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2360053
5. Christou, T., García-Rodríguez, A., Heidelk, T., Lazarou, N.-J., Monfort, P., & Salotti, S. (2026). Economic growth and environmental objectives: An evaluation based on 2021–2027 cohesion policy regional data. *Journal of Policy Modeling*, 48 (1), 1–22. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2025.04.003
6. Bachtler, J., Mendez, C., & Wishlade, F. (2024). Charting a new course for Cohesion Policy after 2027 (EoRPA Paper 24/3). European Policies Research Centre, University of Strathclyde. https://eprc-strath.org/publication/charting-a-new-course-for-cohesion-policy-after-2027/
7. OECD. (2022). Subnational government climate expenditure and revenue tracking in OECD and EU countries (OECD Regional Development Papers No. 32). *OECD Publishing*. DOI: https://doi.org/10.1787/1e8016d4-en
8. OECD. (2023). OECD Regional Outlook 2023: The longstanding geography of inequalities. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/92cd40a0-en
9. Belinska, Ya., & Yasenetskyi, V. (2025). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad: vyklyky voiennoho chasu ta stratehiia povoiennoho vidnovlennia [Financial capacity of territorial communities: Wartime challenges and the post-war recovery strategy]. *Problemy ekonomiky*, 3 (65), 265–272. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-265-272 Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2025-3_0-pages-265_272.pdf [in Ukrainian].
10. Skoryk, M., Kupriianova, A., & Lishchyna, A. (2025). Finansuvannia munitsypalnykh stalykh initsiatyv cherez zeleni oblihatsii: potentsial mistsevykh hromad [Financing municipal sustainable initiatives through green bonds: The potential of local communities]. Stalyi Rozvytok Ekonomiky, 3(54), 136–142. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-20.
11. European Union. (2021). Regulation (EU) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund. *Official Journal of the European Union*, L 231, 60–93. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1058/oj/eng
12. European Union. (2021). Regulation (EU) 2021/1056 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the Just Transition Fund. Official Journal of the European Union, L 231, 1–20. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1056/oj/eng
13. European Commission. (2023). Cohesion 2021-2027: Forging an ever-stronger Union. Report on the outcome of 2021–2027 cohesion policy programming (Commission staff working document). Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/reports/2023/report-on-the-outcome-of-2021-2027-cohesion-policy-programming_en
14. OECD. (2022). 2022 synthesis report: World Observatory on Subnational Government Finance and Investment. *OECD Publishing*. DOI: https://doi.org/10.1787/b80a8cdb-en
15. European Union. (2021). Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the Just Transition Fund and the European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund. *Official Journal of the European Union*, L 231, 159–706. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj/eng
16. European Investment Bank. (2025). EIB Group achieves record results in 2024, targets €95 billion in investments for 2025 [Press release 2025-030]. https://www.eib.org/en/press/all/2025-030-eib-group-achieves-record-results-in-2024-targets-eur95-billion-in-investments-for-2025
17. European Investment Bank. (2025). EIB Municipalities Survey 2024–2025. DOI: https://doi.org/10.2867/3529559

Дата надходження статті: 06.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026
Дата публікації статті: 30.09.2026

НОТАТКИ

Наукове видання

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 14, 2026

Засновано у 2023 році
Засновник: Державний податковий університет

Періодичність видання: 4 рази на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний секретар: *Дружинська Н.С.*
Технічний редактор: *Білик Л.О.*

Дата розміщення онлайн – 30.09.2026 р.
Дата друку – 02.10.2026 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 29,99.
Наклад 100 прим. Замов. № 0926/755.

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.