

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Науковий журнал

Випуск 10

Берегове 2025

«Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» засновано у листопаді 2021 р. та видається за рішенням
Вченої ради Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II.

Науковий журнал виходить два-чотири рази на рік.

Видання включено до «Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися
результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» Категорії «Б»,
наказом Міністерства освіти і науки України № 768 від 20.06.2023 р.

Рекомендовано до видання у друкованій та електронній формі (PDF) Вченою радою
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II (протокол №9 від 30.09.2025 р.)

Редакційна колегія:

Головний редактор – *Бачо Роберт*, д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна;

Перший заступник головного редактора – *Пойда-Носик Ніна*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна;

Заступник головного редактора, відповідальний редактор – *Макарович Вікторія*, д.е.н., доцент, професор кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна;

Заступник головного редактора, відповідальний секретар – *Лоскоріх Габрієлла*, доктор філософії з обліку і оподаткування, доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна.

Члени редакційної колегії:

Орлов Ігор – д.е.н., професор, академік Академії економічних наук України, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна; *Внукова Наталія* – д.е.н., проф., заслужений економіст України, професор кафедри митної справи та фінансових послуг, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; *Коваленко Юлія* – д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування Національного авіаційного університету, Україна; *Бондарук Тайсія* – д.е.н., проф., заслужений економіст України, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна; *Завербний Андрій* – д.е.н., проф., професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», Україна; *Вдовенко Наталія* – д.е.н., проф., завідувач кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна; *Ганусич Вероніка* – к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна; *Моца Андрій* – к.ю.н., доц., доцент кафедри географії та туризму, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна; *Стойка Наталія* – к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і аудиту, ЗУІ ім. Ф. Ракоці II, Україна; *Новіченко Людмила* – к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна; *Живко Зінаїда* – д.е.н., проф., ректор Академії економіки і педагогіки, Чеська Республіка; *Феньвеш Вероніка* – габілітований доктор наук з галузі економіки, проф., Дебреценський університет, Угорщина; *Махова Рената* – габілітований доктор наук з галузі економіки, доц., проректор, Університет Й. Шельє, Словачка Республіка; *Ілеш Балінт Чобо* – к.е.н., проф., Університет Яноша Наймана, Угорщина; *Дунай Анна* – доктор філософії з галузі економіки, проф., Університет Яноша Наймана, Угорщина; *Петі Мартон* – доктор наук з галузі економіки, віце-президент, Національний інститут стратегічних досліджень Угорщини, доцент кафедри соціально-економічної географії та планування міста, Університет Корвінус, Угорщина; *Сас Левенте* – доктор наук з галузі економіки, проф., заступник декана факультету Економіки та бізнес-адміністрування, Клузький університет імені Бабеша-Бойяї, Румунія.

УДК 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II. Берегове, 2025. Вип. 10 (2025). 614 с. Текст укр., англ., угор.

Науковий журнал «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук. Статті публікуються на умовах міжнародної ліцензії [Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Публікація видання здійснюється за сприяння Інституту стратегічних досліджень Угорщини.

Суб'єкт у сфері друкованих медіа з присвоєнням ідентифікатора «R30-05814»

в державному Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення №507 (протокол №7 від «13» березня 2025 року)

Засновник наукового журналу:

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

Адреса: пл. Кошута, буд. 6, м. Берегове (пн) Закарпатської обл., 90202

Офіційний сайт наукового журналу:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



NEKEMZETSTRATÉGIÁI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II, 2025

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Tudományos folyóirat

10. szám

Beregszász 2025

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” című tudományos folyóirat 2021-ben lett alapítva, és a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsának határozata alapján jelenik meg.

A tudományos folyóirat évente kétszer-négyszer jelenik meg.

A Folyóirat az Ukrán Oktatási és Tudományos Minisztérium 2023. június 20-án kelt 768. számú rendelete alapján „B” kategóriás folyóiratnak minősül, melyben publikálhatóak az ukrainai fokozatszerzéshez szükséges tudományos eredmények.

Nyomtatott és elektronikus formában (PDF-fájlformátumban) történő kiadásra javasolta

a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa (2025. szeptember 30-i 9. sz. jegyzőkönyv)

Szerkesztőbizottság:

Főszerkesztő – Prof. Dr. Bacsó Róbert, közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Számvitel és Auditálás Tanszék vezetője, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna;

Általános főszerkesztő-helyettes – Prof. Dr. Pojda-Noszik Nina, közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Számvitel és Auditálás Tanszék professzora, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna;

Főszerkesztő-helyettes, felelős szerkesztő – Dr. Makarovics Viktória, közgazdaságtudomány nagydoktora, egyetemi docens, a Számvitel és Auditálás Tanszék professzora, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna;

Főszerkesztő-helyettes, felelős titkár – dr. Loszkorih Gabriella, PhD, egyetemi docens, a Számvitel és Auditálás Tanszék tanszékvezető-helyettese, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

Szerkesztőbizottság:

Prof. Dr. Orlov Igor – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, az Ukrainai Közgazdaságtudományi Akadémia akadémikusa, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **Prof. Dr. Vnukova Natália** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Ukrajna tiszteletbeli közgazdásza, Vám és Pénzügyi Szolgáltatások Tanszék professzora, Szemen Kuznyec Harkovi Nemzeti Gazdaságtudományi Egyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Kovalenko Julia** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Pénzügy, Számvitel és Adóügy Tanszék vezetője, Nemzeti Légiközlekedési Egyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Bondáruk Tajszija** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Ukrajna tiszteletbeli közgazdásza, Pénzügyek, Bank és Biztosítás Tanszék vezetője, Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Auditálási Akadémia, Ukrajna; **Prof. Dr. Záverbuij András** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Külgazdasági és Vámtévékenység Tanszék professzora, Lemberg Nemzeti Politechnikai Egyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Vdovenko Natália** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Globális Közgazdaság Tanszék vezetője, Ukrajna Nemzeti Bioerőforrás- és Természetgazdálkodási Egyeteme, Ukrajna; **dr. Hanuszics Veronika** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **dr. Moca Andrij** – jogtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Földrajz és Turizmus Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **dr. Sztojka Natália** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **dr. Novicsenko Ljudmila** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel, Auditálás és Adózás Tanszék docense, Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Auditálási Akadémia, Ukrajna; **Prof. Dr. Zsivko Zinaida** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, rektor, Közgazdasági és Pedagógiai Akadémia, Csehország; **Dr. habil. Fenyves Veronika** – PhD, egyetemi tanár, tanszékvezető, oktatási dékánhelyettes, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet, Kontrolling Tanszék, Debreceni Egyetem, Magyarország; **Dr. habil. Ing. Machová Renáta** – PhD, rektorhelyettes, egyetemi docens, Selye János Egyetem, Szlovákia; **Prof. Dr. Illés Bálint Csaba** – PhD, egyetemi tanár, Neumann János Egyetem, Magyarország; **Prof. Dr. Dunai Anna** – PhD, egyetemi tanár, Neumann János Egyetem, Magyarország; **Dr. Péti Márton** – PhD, Nemzetstratégiai Kutatóintézet, elnökhelyettes; egyetemi docens, Gazdaságföldrajz és Városfejlesztés Tanszék, Budapesti Corvinus Egyetem, Magyarország; **Prof. Dr. Szász Levente** – PhD, egyetemi tanár, dékánhelyettes, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Magyar Intézet, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Románia.

ETO 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: tudományos folyóirat / szerk.: R. Bacsó, N. Pojda-Noszik, V. Makarovics. II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola. Beregszász, 2025. 10. szám (2025). 614 o.

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” című tudományos folyóiratban a doktoranduszok, posztgraduális hallgatók, kutatók és gyakorlati szakemberek tudományos kutatásait tesszük közzé. A tanulmányok [Creative Commons Attribution 4.0](#). c. nemzetközi licence alapján jelennek meg.

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” megjelenésében együttműködő partner volt a Nemzetstratégiai Kutatóintézet.

A médiaszolgáltatók állami nyilvántartásában „R30-05814” azonosítóval rendelkező nyomtatott sajtó területén működő média (tudományos folyóirat): Ukrajna Nemzeti Televíziós és Rádiós Műsorszolgáltatási Tanácsának 507. számú határozata (2025. március 13., 7. számú jegyzőkönyv)

Tudományos folyóirat alapítója:

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola

Cím: 90202, Kárpátalja, Beregszász, Kossuth tér 6.

A tudományos folyóirat hivatalos honlapja:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, 2025

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

**Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College
of Higher Education**

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Scientific journal

Volume 10

Berehove 2025



"Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" was founded in November, 2021 and is published by the decision of the Academic Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.

The scientific journal is published two-four times a year.

The **journal** is included in Category "B" according to the "**List of scientific professional editions of Ukraine**, in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Science and Ph.D. can be published", by order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 768 dated 20.06.2023.

Recommended for publication in printed and electronic form (PDF file format) by the Academic Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education (protocol No. 9 dated September 30, 2025)

Editorial board:

Editor-in-Chief – Robert Bacho, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine;

First Deputy Editor-in-Chief – Nina Poyda-Nosyk, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine;

Deputy Editor-in-Chief, managing Editor – Viktoriia Makarovych, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine;

Deputy Editor-in-Chief, responsible secretary – Gabriella Loskorikh, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine.

Editorial Board Members:

Ihor Orlov – Doctor of Economics, Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine; **Nataliia Vnukova** – Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of Ukraine, Professor at the Department of Customs Affairs and Financial Services, Symon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine; **Yuliia Kovalenko** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, National Aviation University, Ukraine; **Taisiia Bondaruk** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine; **Andriy Zaverbnyj** – Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Foreign Trade and Customs of the Lviv Polytechnic National University, Ukraine; **Natalia Vdovenko** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Global Economy, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine; **Veronika Hanusych** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine; **Andriy Motsa** – Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Geography and Tourism, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine; **Nataliya Stoyka** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Transcarpathian Hungarian College, Ukraine; **Liudmyla Novichenko** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine; **Zinaida Zhyvko** – Doctor of Economics, Professor, Rector, Academy of Economics and Pedagogy, Czech Republic; **Veronika Fenyves** – Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Head of the Department of Controlling, University of Debrecen, Hungary; **Renata Makhova** – Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor, Vice-rector, J. Selye University, Slovak Republic; **Bálint Csaba Illés** – Candidate of Sciences in Economics, Professor, John von Neumann University, Hungary; **Anna Dumay** – Doctor of Philosophy in Economics, Professor, John von Neumann University, Hungary; **Marton Peti** – Doctor of Philosophy in Economics, vice-president, Research Institute for National Strategy, Hungary; Associate Professor, Department of Geography and Planning, Corvinus University of Budapest, Hungary; **Levente Szász** – Doctor of Management, Professor, Deputy Dean at the Faculty of Economics and Business Administration, Babeş-Bolyai University, Romania.

UDC 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: scientific journal / editor.: R. Bacho, N. Poyda-Nosyk, V. Makarovych. Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education. Berehove, 2025. Vol. 10 (2025) 614 p. Text Ukrainian, English, Hungarian.

Scientific journal "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" intended for scientists, doctoral students, post-graduate students, practitioners and a wide range of readers who are interested in issues in the field of economic sciences. Articles are published under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) International License.

Publication of the scientific journal "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" is carried out with the assistance of the Research Institute for National Strategy.

An entity in the field of print media with the identifier "R30-05814"

in the state Register of Media Entities: Decision No. 507 made by the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine (record No. 7 of March 13, 2025)

The founder of the scientific journal is

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.

Correspondence address: Kossuth sq. 6, 90202, Transcarpathia, Berehove

The official website of the scientific journal:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, 2025



ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Беженар І. Маркетингові стратегії для розвитку українського виноробства	16
Венгер В., Романовська Н. Науково-технічні засади інноваційно-інвестиційного розвитку енергетичного машинобудування України	40
Ганусич В., Солнокі П. Кореляційно-регресійний аналіз рівня освіти та економічного розвитку в областях України	59
Євдокимова А., Балагуровська І., Колосок С. Управління енергетичною безпекою України в умовах зеленої трансформації	70
Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація	84
Коптева Г., Хабалевський В. Алгоритм прийняття рішень у гібридній холакратичній системі з віртуальними ролями	97
Корженівська Н., Осадчук І. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств	108
Корогодова О., Пономаренко Ю., Коновалова Н. Активізація міжнародної співпраці закладів вищої освіти в умовах глобалізації та кризових викликів	119
Кравченко М., Немировський Ф. Аналіз стану цифровізації та інноваційної активності будівельних підприємств у контексті економічної безпеки	133
Кушніренко О., Биконя О. Розвиток енергетичного машинобудування України в умовах переходу до низьковуглецевої економіки	146
Луценко А., Родченко В. Управлінські механізми, критерії та основні чинники стійкості наукових систем під час кризи: огляд питання	166
Микитенко В., Чупріна М. Гібридне стратегування просторового розвитку України: модель сценарно-інтегрованого економічного менеджменту	181
Нікішина О. Науково-методичний підхід до діагностики систем агропромислових ринків на засадах загрозостійкості (резильєнтності)	201
Палій М., Канцедал Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України	226
Пришва А., Артеменко Л. Інтеграція AI-технологій у стратегічний менеджмент металургійних підприємств	240
Татаринцева Ю. Стратегічне управління цифровим маркетингом із використанням класифікації вражень	252
Черненко Н., Глущенко Я. Ресурсне забезпечення громад та стійкість критичної інфраструктури в умовах криз	263
Шурпенкова Р., Сарахман О., Калайтан Т. Аналіз факторів ринку оренди житлової нерухомості в Україні в період воєнної економіки	276

РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ТА ФІНАНСИ

Боярова О., Гапончук Я. Система бухгалтерського обліку в Україні та прогнозування тенденцій її розвитку	287
Вергелюк Ю., Ганцяк М., Болдова А. Доступність ОСЦПВ в Україні в контексті адаптації до стандартів ЄС	300
Височан О. Касовий та метод нарахувань в обліку неприбуткових організацій: неоінституціональний підхід	314
Височан О., Ясінська А. Податкове планування у зовнішньоекономічній діяльності підприємств: наукові інтереси українських вчених	326
Захаров Д., Федорова О. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану: баланс між гнучкістю та прозорістю	343
Коваленко Ю., Криниця С. Джерела фінансування цифрової трансформації фінансової системи: міжнародний досвід та реалії України	359
Коляда Т., Прозоров Ю. Зміцнення фінансової безпеки через оновлення інституційного забезпечення бюджетної та банківської складових	379
Кузь В. Податковий обов'язок: суть, складові та шляхи поліпшення виконання	393
Моїсеєнко Т., Голик В. Доходи спортсменів та мультиплікативний ефект: аналіз на основі матриці соціальних рахунків (SAM) та обчислюваної моделі загальної рівноваги (CGE)	404
Москаль Н. Роль професійного скептицизму у забезпеченні якості аудиту: етичний, когнітивний та поведінковий виміри	416
Нужна О., Кравчук А. Моделювання балансу підприємства з метою забезпечення відповідності критеріям оптимальності	432
Озеран А., Коршикова Р. Модернізація змісту звіту про управління у процесі запровадження звітування із сталого розвитку	441
Олійник М. Інструментарій забезпечення безперервності бізнесу: управлінський аспект	456
Осадча О., Неделько Д. Оподаткування та тінізація креативного сектору: проблема виявлення, оцінки і регулювання	467
Потоки Г., Лоскоріх Г., Гусар А. Статистичний аналіз макроекономічних факторів щодо створення мікро- та малих підприємств і їх впливу на податкові надходження в Україні та Закарпатті	484
Приймак Н. Адаптація обліку та аудиту до викликів цифрової економіки: вплив штучного інтелекту	500
Родченко В., Нестеренко О. Концептуальна модель впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність підприємства	516
Стойка Н., Макарович В., Помаскіна Н. Компаративний аналіз національних та міжнародних стандартів обліку дебіторської заборгованості: досвід України та зарубіжних країн	532
Шишков С., Шишкова Д. Еволюція фондових бірж України: географічні та інституційні чинники	545
Шпомер Т., Фабриченко А. Фінансова стабільність України під час війни: взаємодія макропруденційних заходів та зовнішньої фінансової підтримки	560



Шацкова Л. Документальне забезпечення формування та реалізації туристичного продукту	581
Яловега Л., Тютюнник С., Єрмолаєва М. Правовий статус та податково-облікове регулювання участі членів фермерських господарств у розподілі прибутку: концептуальні підходи та практична імплементація	591
Загальні вимоги до оформлення рукописів	604

TARTALOM

1.FEJEZET. GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT

Bezsenár I. Marketingstratégiák az ukrán borászat fejlesztéséhez	16
Venger V., Romanovszka N. Az ukrainai energetikai gépgyártás innovációs és befektetési alapú fejlesztésének tudományos-technikai alapjai	40
Hanuszics V., Szolnoki P. Korrelációs-regressziós elemzés az oktatás szintje és a gazdasági fejlettség között Ukrajna megyéiben	59
Jevdokimova A., Balahurovszka I., Koloszok Sz. Ukrajna energiabiztonságának irányítása a zöld átállás feltételei között	70
Jersova N., Zseny V. A személyzeti hatékonyság értékelése: módszertani megközelítés és gyakorlati megvalósítás	84
Koptyeva H., Khabalevszkij V. Döntéshozatali algoritmus hibrid holokrátikus rendszerben virtuális szerepekkel	97
Korzszenivszka N., Oszadcsuk I. A vállalatok gazdasági tevékenységének kockázatmenedzsmentjére vonatkozó stratégiai alternatívák	108
Korohodova O., Ponomarenko Ju., Konovalova N. A felsőoktatási intézmények nemzetközi együttműködésének aktivizálása a globalizáció és a válságkihívások körülményei között	119
Kravcsenko M., Nemirovszkij F. Az építőipari vállalatok digitalizációjának és innovációs aktivitásának elemzése a gazdasági biztonság kontextusában	133
Kusnirenko O., Bikonya O. Az ukrán energetikai gépgyártás fejlődése az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átállás körülményei között	146
Lucenko A., Rodcsenko V. A tudományos rendszerek válsághelyzetben való stabilitásának kritériumai és fő tényezői: a kérdés áttekintése	166
Mikitenko V., Csuprina M. Hibrid stratégiaalkotás Ukrajna területfejlesztéséhez: forgatókönyv-integrált gazdasági menedzsment modell	181
Nikisina O. Tudományos-módszertani megközelítés az agrár-ipari piacok rendszereinek diagnosztikájához a fenyegetettségállóság (reziliencia) alapjain	201
Palij M., Kancedal N. A digitális átalakulás mint az ukrán agrárvállalkozások versenyképességének növelő tényezője	226
Prisva A., Artemenko L. AI-technológiák integrálása a fémipari vállalatok stratégiai menedzsmentjébe	240
Tatarinceva Ju. Digitális marketing stratégiai menedzsmentje az élmények osztályozásának felhasználásával	252
Csernenko N., Hlusczenko Ja. A közösségek erőforrás-ellátása és a kritikus infrastruktúra stabilitása válsághelyzetekben	263
Surpenkova R., Szarakhman O., Kalajtan T. Az ukrán lakóingatlan bérleti piac tényezőinek elemzése a háborús gazdaság időszakában	276

2. FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS PÉNZÜGYEK

Bojárova O., Haponcsuk Ja. Az ukrán számviteli rendszer és annak fejlődési tendenciáinak előrejelzése	287
Verheljuk J., Hancjak M., Boldova A. A kötelező polgári jogi felelősségbiztosítás elérhetősége Ukrajnában az EU-szabványokhoz való alkalmazkodás kontextusában	300
Viszocsán O. Pénztári és elhatárolási módszer a nonprofit szervezetek könyvelésében: neo-intézményi megközelítés	314
Viszocsán O., Jaszinszka A. Adótervezés a vállalkozások külgazdasági tevékenységében: ukrán tudósok tudományos érdekköre	326
Zakharov D., Fedorova O. Közbeszerzések hadiállapot idején: egyensúly a rugalmasság és az átláthatóság között	343
Kovalenko Yu., Kricicja Sz. A pénzügyi rendszer digitális átalakításának finanszírozási forrásai: nemzetközi tapasztalatok és az ukrán valóság	359
Kolyada T., Prozorov Yu. A pénzügyi biztonság megerősítése a költségvetési és banki összetevők intézményi megújításával	379
Kuz V. Adókötelezettség: lényeg, összetevők és a teljesítés javításának módjai	393
Moiszejenko T., Golik V. Sportolók jövedelme és multiplikátorhatás: elemzés a társadalmi számlák mátrixa (SAM) és a számítógépes általános egyensúlyi modell (CGE) alapján	404
Moszkal N. A szakmai szkepticizmus szerepe az könyvvizsgálat minőségének biztosításában: etikai, kognitív és viselkedési dimenziók	416
Nuzsna O., Kravcsuk A. A vállalkozás mérlegének modellezése az optimális kritériumoknak való megfelelés biztosítása érdekében	432
Ozeran A., Korsikova R. A vezetői jelentés tartalmának modernizálása a fenntartható fejlődésről szóló jelentések bevezetésének folyamatában	441
Olijnik M. A üzletmenet folytonosságának biztosításához szükséges eszközök: vezetési szempont	456
Oszádcsa O., Njedjelko D. A kreatív szektor adóztatása és árnyékgazdaságba szorulása: a felismerés, értékelés és szabályozás problémája	467
Pataki G., Loszkorih G., Huszár A. Makrokörnyezeti faktorok statisztikai elemzése mikro- és kisvállalkozások alapítása és adóbevételi hatásának vonatkozásában Ukrajnában és Kárpátalján	484
Prijmak N. A számvitel és könyvvizsgálat alkalmazkodása a digitális gazdaság kihívásaihoz: a mesterséges intelligencia hatása	500
Rodcsenko V., Neszterenko O. Konceptcionális modell a mesterséges intelligencia bevezetésére a vállalkozás üzleti tevékenységébe	516
Sztojka N., Makarovics V., Pomászkina N. A követelések számvitelének nemzeti és nemzetközi standardjai közötti komparatív elemzés: Ukrajna és külföldi országok tapasztalatai	532
Siskov S., Siskova D. Az ukrán részvény tőzsdék fejlődése: földrajzi és intézményi tényezők	545
Spomér T., Fabricsenko A. Ukrajna pénzügyi stabilitása a háború idején: makroprudenciális intézkedések és külső pénzügyi támogatás kölcsönhatása	560



Sackova L. Dokumentációs biztosítás a turisztikai termék kialakításához és megvalósításához	581
Jaloveha L., Tyutyunnik Sz., Jermolajeva M. A jogi státusz és az adó- és számviteli szabályozás a mezőgazdasági gazdaságok tagjainak részesedése a nyereség elosztásában: koncepcionális megközelítések és gyakorlati megvalósítás	591
Publikációs követelmények	608



CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS AND MANAGEMENT

Bezhenar I. Marketing Strategies for the Development of Ukrainian Winemaking	16
Venger V., Romanovska N. Scientific and Technical Bases for Innovative and Investment Development of Energy Machinery in Ukraine	40
Hanusych V., Solnoki P. Correlation-Regression Analysis Between the Level of Education and Economic Development in Ukraine's Regions	59
Yevdokymova A., Balahurovska I., Kolosok S. Management of Ukraine's Energy Security in the Context of Green Transformation	70
Iershova N., Ren W. Assessment of Personnel Efficiency: Methodological Approach and Practical Implementation	84
Koptieva H., Khabalevskyi V. Decision-Making Algorithm in a Hybrid Holacratic System with Virtual Roles	97
Korzhenivska N., Osadchuk I. Strategic Alternatives for Risk Management of Enterprises' Economic Activities	108
Korohodova O., Ponomarenko Yu., Konovalova N. Activation of International Cooperation of Higher Education Institutions in the Conditions of Globalization and Crisis Challenges	119
Kravchenko M., Nemyrovskyi F. Analysis of Digitalization and Innovative Activity of Construction Companies in the Context of Economic Security	133
Kushnirenko O., Bykonja O. Development of Energy Machinery Manufacturing in Ukraine in the Context of the Low Carbon Economy Transition	146
Lutsenko A., Rodchenko V. Managerial Mechanisms, Criteria, and Core Determinants of Scientific Systems' Stability in Times of Crisis: An Overview	166
Mykytenko V., Chuprina M. Hybrid Strategic Framework for Ukraine's Spatial Development: Scenario-Integrated Economic Management Model	181
Nikishyna O. Scientific and Methodical Approach to Diagnosing Agroindustrial Market Systems Based on Resilience	201
Palii M., Kantsedal N. Digital Transformation as a Factor in Increasing the Competitiveness of Ukrainian Agricultural Enterprises	226
Pryshva A., Artemenko L. Integration of AI Technologies Into the Strategic Management of Metallurgical Enterprises	240
Tataryntseva Yu. Strategic Management of Digital Marketing Using the Impression Classification	252
Chernenko N., Hlushchenko Ya. Resource Provision for Communities and the Resilience of Critical Infrastructure	263
Shurpenkova R., Sarakhman O., Kalaitan T. Analysis of Factors of the Residential Real Estate Rental Market in Ukraine During the War Economy	276



CHAPTER 2.

ACCOUNTING AND FINANCE

Boyarova O., Haponchuk Ya. The Accounting System in Ukraine and Forecasting the Trends of Its Development	287
Verheliuk Yu., Hantsiak M., Boldova A. Accessibility of MTPL Insurance in Ukraine in the Context of Adaptation to EU Standards	300
Vysochan O. Cash-Based and Accrual-Based Accounting in Non-Profit Organizations: a Neo-Institutional Perspective	314
Vysochan O., Yasinska A. Tax Planning in Foreign Economic Activities of Enterprises: Scientific Interests of Ukrainian Scientists	326
Zakharov D., Fedorova O. Public Procurement Under Martial Law: Balance Between Flexibility and Transparency	343
Kovalenko Yu., Krynytsia S. Sources of Financing for the Digital Transformation of the Financial System: International Experience and Realities of Ukraine	359
Koliada T., Prozorov Yu. Strengthening Financial Security Through Renewal of Institutional Protection of Budgetary and Banking Components	379
Kuz V. Tax liability: Essence, Components, and Ways to Improve Compliance	393
Moiseienko T., Golyk V. Income of Athletes and the Multiplicative Effect: SAM-CGE Analysis	404
Moskal N. The Role of Professional Skepticism in Ensuring Audit Quality: Ethical, Cognitive, and Behavioral Dimensions	416
Nuzhna O., Kravchuk A. Modeling of the Enterprise Balance Sheet With the Purpose of Ensuring Compliance with Optimality Criteria	432
Ozeran A., Korshykova R. Modernization of the Content of the Management Report in the Process of Implementing Sustainability Reporting	441
Oliinyk M. Business Continuity Toolkit: A Managerial Aspect	456
Osadcha O., Niedielko D. Taxation and Shadowing of the Creative Sector: the Problem of Detection, Assessment, and Regulation	467
Pataki G., Loskorikh G., Husar A. Statistical Analysis of Macroeconomic Factors Affecting the Establishment of Micro and Small Enterprises and Their Impact on Tax Revenues in Ukraine and Transcarpathia	484
Pryimak N. Adaptation of Accounting and Auditing to the Challenges of the Digital Economy: the Impact of Artificial Intelligence	500
Rodchenko V., Nesterenko O. Conceptual Model for Implementing Artificial Intelligence in Business Activities of an Enterprise	516
Stoika N., Makarovych V., Pomászkina N. Comparative Analysis of National and International Standards for Accounts Receivable Accounting: The Experience of Ukraine and Foreign Countries	532
Shyshkov S., Shyshkova D. Evolution of Ukrainian Stock Exchanges: Geographical and Institutional Factors	545
Shpomer T., Fabrychenko A. Financial Stability of Ukraine During the War: the Interaction of Macroprudential Measures and External Financial Support	560
	581



Shatskova L. Documentary Support for the Design and Delivery of Tourism Products	
Yaloveha L., Tyutyunnyk S., Yermolaieva M. Legal Status, Taxation, and Accounting Regulation of Farmers 'participation in Profit Distribution: Conceptual Approaches and Practical Implementation	591
General requirements for manuscripts	611



**РОЗДІЛ 1.
ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ**

**1.FEJEZET.
GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT**

**CHAPTER 1.
ECONOMICS AND MANAGEMENT**

DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-16-39
УДК 339.138:663.2(477)

Інна БЕЖЕНАР

кандидат економічних наук, старший дослідник, старша наукова співробітниця,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-4584-9062](https://orcid.org/0000-0002-4584-9062)

Scopus Author ID: [57821489400](https://orcid.org/57821489400)

e-mail: i.balahurovska@biem.sumdu.edu.ua

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО
ВИНОРОБСТВА**

Анотація. Дослідження присвячене аналізу споживчої поведінки щодо вибору вина в Україні, з акцентом на економічні аспекти і перспективи розвитку вітчизняного виноробства та розробці маркетингових стратегій. Вино розглядається як комплексний товар, що відображає смакові уподобання, емоційний досвід і культурні особливості. В Україні доступність імпортованих вин формують скептицизм до місцевих продуктів, що є бар'єром для розвитку галузі. Метою роботи є визначення ключових факторів, що впливають на вибір вина, та розробка стратегій для підвищення конкурентоспроможності українського виноробства.

Сформовано теоретичні портрети споживачів: молодші споживачі (18–25 років) тяжіють до простих і доступних вин, тоді як старші (56+) цінують якість. Сегментація виявила п'ять типів споживачів: поціновувачі, організатори заходів, шанувальники локальних брендів, бюджетні покупці та новачки. Результати свідчать про значний потенціал українського виноробства завдяки доступності, асортименту для різних сегментів споживачів та цінovій привабливості, однак скептицизм щодо якості залишається проблемою. Біле та ігристе вино домінують у вподобаннях, що відкриває можливості для маркетингу. Червоне вино має нішу серед чоловіків, що потребує цільових кампаній. Економічна ситуація в Україні, зокрема зниження доходів, впливає на чутливість до ціни, але не скасовує попиту на якісні вина. Смак став важливим для 79,5% респондентів, порада друзів 66,9%, походження – 60,7%. Результати дослідження, проведеного серед 112 споживачів вина, підтвердили окремі гіпотези щодо частоти його придбання та засвідчили наявність певних демографічних відмінностей за



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



статтю та віком. Водночас низка очікуваних результатів не отримала підтвердження, що, ймовірно, зумовлено обмеженістю вибірки та можливими упередженнями, пов'язаними з форматом онлайн-опитування.

Українське виноробство має перспективи зростання за умови подолання упереджень через підвищення якості, доступності та впізнаваності. Стратегії повинні включати сегментацію ринку, емоційний маркетинг і підтримку локального виробництва. Розвиток винного туризму, онлайн-дегустацій і співпраця з ресторанами сприятимуть популяризації. На державному рівні доцільно проводити фестивалі та програми підтримки виноробів, а на міжнародному – просувати українські вина через конкурси та брендування з національною символікою.

Практична цінність дослідження полягає в розробці рекомендацій для маркетологів, роздрібних мереж та інтернет-магазинів алкогольних напоїв.

Ключові слова: споживча поведінка, українське виноробство, смакові вподобання, сегментація ринку, маркетингові стратегії, винний туризм.

JEL Classification: D 29, M 31,

Absztrakt. A kutatás a fogyasztói magatartás elemzésére összpontosít a borválasztás tekintetében Ukrajnában, különös figyelmet fordítva a gazdasági aspektusokra és a hazai borászat fejlesztési lehetőségeire, valamint marketing stratégiák kidolgozására. A bor összetett terméként jelenik meg, amely tükrözi az ízpreferenciákat, érzelmi tapasztalatokat és kulturális sajátosságokat. Ukrajnában az import borok elérhetősége szkepticizmust formál a helyi termékekkel szemben, ami akadályozza az iparág fejlődését. A tanulmány célja a borválasztásra ható kulcsfontosságú tényezők meghatározása, valamint a versenyképesség növelésére irányuló stratégiák kidolgozása.

A kutatás alapján fogyasztói elméleti portrék alakultak ki: a fiatalabb fogyasztók (18–25 év) a könnyen elérhető borokat preferálják, míg az idősebbek (56+) a minőséget értékelik. A szegmentálás öt fogyasztói típust azonosított: borrajongók, rendezvényszervezők, helyi márkák kedvelői, költségérzékeny vásárlók és kezdők. Az eredmények azt mutatják, hogy az ukrán borászat jelentős potenciállal rendelkezik az elérhetőség, a különböző fogyasztói szegmensek számára kínált választék és az árképzés szempontjából, de a minőséggel kapcsolatos szkepticizmus továbbra is problémát jelent. A fehér és pezsgő borok dominálnak a preferenciákban, ami marketing lehetőségeket nyújt. A vörös bor egy szűkebb piacon van jelen, főként a férfiak körében, amit célzott kampányok igényel. Az Ukrajnában tapasztalható gazdasági helyzet, különösen a jövedelmek csökkenése, hatással van az árérzékenységre, de nem zárja ki a minőségi borok iránti keresletet. Az íz 79,5%-a fontos a válaszadók számára, a barátok tanácsa 66,9%, a származás pedig 60,7%-ban. A 112 borvásárlóval végzett kutatás megerősítette néhány váratlanosságot a borvásárlás gyakoriságával kapcsolatban, azonban néhány elvárás nem teljesült, amit a kis minta és a torzítás is magyarázhat, mivel a felmérés csak online zajlott, és túlnyomórészt a szerző ismerősein keresztül történt.

Az ukrán borászat növekedési lehetőségekkel rendelkezik, amennyiben sikerül leküzdeni az előítéleteket a minőség, hozzáférhetőség és ismertség növelésével. A stratégiáknak tartalmazniuk kell a piac szegmentálását, az érzelmi marketinget és a helyi termelés támogatását. A borászturizmus, online borkóstolók és éttermekkel való együttműködés elősegítik a bor népszerűsítését. Az állami szinten fesztiválokat és borászati támogatási programokat kell szervezni, nemzetközi szinten pedig ukrán borokat kell népszerűsíteni versenyeken, valamint nemzeti szimbólumokkal való márkázással.

A kutatás gyakorlati értéke a marketing szakemberek, kiskereskedelmi hálózatok és online alkoholboltok számára készült ajánlások kidolgozásában rejlik.

Kulcsszavak: fogyasztói magatartás, ukrán borászat, ízpreferenciák, piac szegmentálás, marketing stratégiák, borászturizmus.

Abstract. This research focuses on analyzing consumer behavior regarding wine selection in Ukraine, emphasizing economic aspects, development prospects for domestic winemaking, and

marketing strategy development. Wine is examined as a complex product reflecting taste preferences, emotional experiences, and cultural characteristics. In Ukraine, the availability of imported wines creates skepticism toward local products, which presents a barrier to industry development. The aim of this work is to identify key factors influencing wine choice and develop strategies to increase the competitiveness of Ukrainian winemaking.

Theoretical consumer profiles have been formed: younger consumers (18-25 years) gravitate toward simple and affordable wines, while older consumers (56+) value quality. Segmentation revealed five types of consumers: connoisseurs, event organizers, local brand enthusiasts, budget buyers, and beginners. Results indicate significant potential for Ukrainian winemaking due to accessibility, variety for different consumer segments, and price attractiveness; however, skepticism about quality remains an issue. White and sparkling wines dominate preferences, opening marketing opportunities. Red wine has a niche among men, requiring targeted campaigns. The economic situation in Ukraine, particularly income reduction, affects price sensitivity but does not eliminate demand for quality wines. Taste became important for 79.5% of respondents, friend recommendations for 66.9%, and origin for 60.7%. The findings of a survey conducted among 112 wine consumers confirmed certain hypotheses regarding the frequency of wine purchases and revealed specific demographic differences by gender and age. However, several expected outcomes were not supported, which is likely attributable to the limited sample size and potential biases stemming from the online survey format.

Ukrainian winemaking has growth prospects if prejudices are overcome through improved quality, accessibility, and recognition. Strategies should include market segmentation, emotional marketing, and support for local production. The development of wine tourism, online tastings, and collaboration with restaurants will promote popularity. At the state level, it is advisable to hold festivals and support programs for winemakers, while at the international level, Ukrainian wines should be promoted through competitions and branding with national symbols.

The practical value of the research lies in developing recommendations for marketers, retail chains, and online alcohol beverage stores.

Keywords: consumer behavior, Ukrainian winemaking, taste preferences, market segmentation, marketing strategies, wine tourism.

Постановка проблеми. Вино є унікальним і цінним продуктом з особливими характеристиками споживання. Вибір вина завжди був питанням особистих смакових уподобань і вибору, що робить обговорення смакових відмінностей між людьми особливо цікавим. За китайськими дослідженнями більшість людей віддають перевагу солодкому вину, особливо жінки, тоді як чоловіки більше любляють сухе вино. Молоді споживачі, які починають вживати вино, також частіше вибирають солодке [1]. Проте, в економічному контексті, необхідне глибше розуміння споживчої поведінки щодо споживання вина. Воно може розглядатися як комплексний товар, який високо цінується в багатьох сучасних культурах світу та враховує безліч факторів, які впливають на поведінку споживачів. Такі фактори, як вік вина, його смакові характеристики, колір та особливості упаковки, позитивно впливають на споживчі вподобання під час вибору вина, формують емоційне сприйняття продукту, що, в свою чергу, впливає на поведінку покупців і сприяє збільшенню рівня його купівлі. Важливо також знати відносну вагу, яку споживачі надають цим факторам під час оцінювання якості вина, аби ефективно задовольняти їхні очікування, потреби або бажання.



В Україні, попри значний потенціал виноробної галузі, її розвиток стримується низкою проблем, серед яких недостатня довіра споживачів до якості місцевих вин, домінування імпоротної продукції на ринку та слабка впізнаваність українських брендів. Висока доступність і прийнятні ціни на українські вина є чинниками їх майбутньої популяризації та розвитку виноробної галузі в країні та можуть сприяти інноваціям і доступу до ринків з високими вимогами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі виноробства та маркетингу виноробної продукції демонструють значний інтерес до проблем розвитку галузі, особливо в умовах глобалізації та зростання конкуренції на міжнародних ринках. Зокрема, дослідження Агеєвої І. М. та Небеснюк Ю. В. [2] акцентують увагу на сучасному стані виноградарства та виноробства в Україні, пропонуючи стратегії відновлення галузі через інновації та підвищення конкурентоспроможності національної продукції..

У контексті маркетингових стратегій, дослідження Лагодієнка В. В., Голодонюка О. М. та Мільчевої В. В. [3] розглядають підходи до виведення інноваційних продуктів на ринок, що є особливо актуальним для українських виноробів, які прагнуть завоювати нові ринки. У роботі Begalli, D., Codurri, S., & Gaeta, D. [4] розглядаються веб-маркетингові стратегії для італійських виноробних підприємств.

Беженар І. [5] у своїй роботі аналізує ринок вина України, вказуючи на ключові проблеми галузі, такі як низька впізнаваність національних брендів та недостатня довіра споживачів до якості українських вин. Автор пропонує стратегії підвищення конкурентоспроможності через активне просування національної продукції на міжнародних ринках, участь у виставках та конкурсах, а також розвиток винного туризму. Ці ідеї знаходять підтвердження у дослідженні Blazheska, D., & Nickova, M. [6], де розглядаються маркетингові стратегії для розвитку винного туризму як важливого елементу популяризації виноробної продукції.

Россоха В. В. та Петриченко О. А. [7] досліджують потенціал ринку вина в Україні, вказуючи на значні можливості для розвитку галузі. Яшкіна О. І. та Сиротюк Н. В. [8], які досліджують споживчу поведінку та вподобання щодо вина.

Голодонюк О. М., Мільчева В. В. та Бондарчук Д. О. [9] у своїй роботі акцентують увагу на маркетингових аспектах інноваційного розвитку виноробних підприємств, пропонуючи стратегії, спрямовані на підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності. У дослідженні Vrontis, D., Thrassou, A., & Czinkota, M. R. [10] пропонується рамка для планування маркетингових стратегій, орієнтованих на споживача.

У контексті міжнародного досвіду, дослідження Spawton, T. [11] та Hisano, A. [12] демонструють успішні приклади маркетингових стратегій у виноробній галузі, зокрема через створення емоційного зв'язку зі споживачами. Ці підходи можуть бути корисними для українських виноробів.

Таким чином, аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що для успішного розвитку українського виноробства необхідно розробити комплексні маркетингові стратегії, які враховуватимуть специфіку національного ринку, потреби споживачів та сучасні тренди у маркетингу. Особливу увагу слід приділити розвитку винного туризму, використанню цифрових технологій та активному просуванню національної продукції на міжнародних ринках.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попередні дослідження недостатньо приділяли уваги саме специфіці українського ринку, зокрема: детальному аналізу споживчих сегментів та їхніх мотивацій у контексті економічної нестабільності, впливу упереджень щодо якості місцевих вин на поведінку покупців, розробці практичних маркетингових стратегій для подолання цих бар'єрів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз споживчої поведінки щодо вибору вина в Україні, визначення ключових факторів, що впливають на вподобання споживачів, та розробка практичних маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності українського виноробства.

У межах поставленої мети передбачено вирішення низки взаємопов'язаних завдань, зокрема: здійснення сегментації споживачів за віковими, гендерними та поведінковими критеріями; виявлення бар'єрів, що стримують розвиток національної виноробної галузі; розробка дієвих інструментів маркетингового впливу для нівелювання упередженого ставлення до якості українських вин; а також формування пропозицій щодо державної підтримки виробників.

Методологія і методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу споживчої поведінки на ринку винної продукції в Україні, що поєднує кількісні та якісні методи збору й інтерпретації даних.

Для визначення типів споживачів було виконано сегментацію ринку за віковими, гендерними та поведінковими характеристиками. Аналіз відповідей респондентів включав оцінку їхніх смакових вподобань (переваги щодо типів вина – білого, червоного, ігристого), частоти покупок, а також рівня довіри до українського вина через купівельну поведінку.

Застосовано порівняння вподобань до українського вина та імпортного через купівлю, а також досліджено фактори впливу на вибір за ціною, якістю та іншими параметрами.

Створено Buyer Persona для різних категорій споживачів, включаючи їхні потреби, проблеми та ключові рішення.

Отримані дані оброблено з використанням описової статистики для виявлення тенденцій та закономірностей у споживчих вподобаннях. Результати стали підґрунтям для формулювання рекомендацій щодо удосконалення маркетингових стратегій українських виноробних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Споживання вина часто асоціюється з приємними моментами, святкуваннями та соціальними зустрічами,



що підкреслює важливість емоційного досвіду. «Основним болем» споживачів в такому випадку є знайти якісний алкоголь, зокрема вино. Багато людей мають сумніви щодо якості українського вина, оскільки в їхньому сприйнятті існує велика кількість імпортованих вин, що домінують на прилавках (наявність імпортованих вин на ринку, через що люди часто мають сумніви стосовно якості українських вин). Це спонукає їх ставитися до українських продуктів скептично. Уявлення, що українське вино неякісне є основною проблемою, яка може заважати розвитку українського виноградарства.

З розвитком ринку споживання вина в Україні змінюються концепції споживання відповідно до свят чи особистих подій (коли люди шукають якісне вино для публічного споживання) або рекомендацій від людей, яким вони довіряють або акційних пропозицій та знижок, що відображає вплив факторів якості, різноманітності, ціни, бренду, культури, закладів харчування, каналів збуту та способу життя.

Умовно людей можна сегментувати на наступні основні групи : поціновувачі вина – шукають якісні напої, хочуть дізнатися більше про вино; організатори заходів – обирають вино для свят, корпоративів, весіль; бюджетні покупці – шукають доступне, але якісне вино; новачки у винній темі – не знають, як вибрати, хочуть зрозуміти основи; прихильники локальних брендів – підтримують українське виробництво.

Відповідно до даної сегментації розробимо докладні профілі для п'яти найбільш характерних типів клієнтів (Buyer Personas).

Таблиця 1

Профілі для п'яти найбільш характерних типів клієнтів (Buyer Personas)

Buyer Persona	Основні завдання	Типові проблеми та труднощі	Заперечення	Ключові особи, що приймають рішення
Поціновувач вина (винний гурман)	Знайти якісне та унікальне вино, що відповідає їхнім смаковим вподобанням. Брати участь у дегустаціях, колекціонувати вино.	Недостатня обізнаність про українські вина, обмежений вибір у магазинах, упередження щодо якості.	Чому мені варто обрати саме ваше вино?, Чи є воно на рівні європейських вин?	Сам покупець або сомельє, винні консультанти
Клієнти на свята та заходи (організатор подій)	Купити гарне вино для вечірок, весіль, корпоративів. Зробити подарунковий набір для гостей.	Важливо дотриматися бюджету, важко визначити смаки всіх гостей, логістика доставки.	Чи підійде ваше вино для широкої аудиторії?, Чи є великі партії в наявності?	Організатори свят, власники ресторанів, весільні агенції, корпоративні клієнти



Buyer Persona	Основні завдання	Типові проблеми та труднощі	Заперечення	Ключові особи, що приймають рішення
Шанувальники локальних брендів (патріот)	Підтримати українського виробника, знайти якісний локальний продукт.	Скептицизм щодо якості українського вина, погана репутація вітчизняних виробників у минулому.	Чи дійсно ваше вино кращої якості, ніж імпортне?, Чим воно відрізняється від конкурентів?	Сам покупець, активісти локальних брендів, гуртові магазини української продукції
Бюджетно орієнтовані покупці (практичний споживач)	Знайти якісне, але доступне вино для особистого споживання або частування гостей.	Бажання не переплачувати, орієнтація на знижки та акції, недовіра до нових брендів.	Чому я маю купити ваше вино, а не щось дешевше?, Чи є знижки на оптові покупки?	Сам покупець, представники магазинів з акційними пропозиціями
Новачки у світі вина (дослідник)	Розібратися в світі вин, навчитися правильно їх обирати та поєднувати їжею.	Відсутність знань про вино, страх зробити неправильний вибір, потреба у зрозумілих рекомендаціях.	Чи це вино підійде для мене?, Як правильно його вживати?	Сам покупець, сомельє-початківці, винні школи

* Сформовано автором на основі власних досліджень

До прикладу далі створимо Customer Journey Map для Buyer Persona організатор подій (клієнти на свята та заходи).

Таблиця 2

Карта шляху клієнта «Організатор подій»

Етапи \ Параметри	Дослідження (усвідомлення потреби)	Вибір (порівняння варіантів)	Покупка (придбання продукту)	Утримання (використання та оцінка)	Лояльність (повторна покупка, рекомендації)
Завдання Клієнта	Знайти вино для заходу, що відповідає бюджету та смаку гостей.	Оцінити якість вина, доступність великих партій, варіанти доставки.	Швидко та зручно зробити замовлення, забезпечити своєчасну доставку.	Отримати вино вчасно, переконатися, що воно сподобалося гостям.	Якщо досвід був позитивним – замовити ще раз або рекомендувати колегам.
Дії Клієнта	Шукає інформацію в Google, соцмережах, опитує знайомих,	Порівнює ціни, читає відгуки, проводить дегустації.	Робить замовлення через сайт або менеджера, узгоджує	Оцінює смак, якість обслуговування, фіксує враження гостей.	Ділиться досвідом у соцмережах, повертається при



Етапи Параметри	Дослідження (усвідомлення потреби)	Вибір (порівняння варіантів)	Покупка (придбання продукту)	Утримання (використання та оцінка)	Лояльність (повторна покупка, рекоменда ції)
	контактує з постачальника ми.		умови доставки.		наступній події.
Емоційний досвід	Тривожність: знайти ідеальний варіант, який задовольнить гостей.	Невпевненість: чи варто довіряти бренду, чи виправдає очікування.	Полегшення: процес замовлення простий, менеджери допомагають.	Радість: захід пройшов успішно, гості задоволені.	Відданість: хоче повторити досвід або рекомендує бренд.
Точки контакту	Google, соцмережі, рекомендації друзів, огляди смелье.	Сайт, дегустації, порівняльні матеріали, чати з менеджерами.	Сайт, дзвінок менеджера, чат у месенджерах, CRM- система.	Вино на заході, відгуки гостей, постподажне опитування.	Соцмережі, email- розсилка, персональні і пропозиції.
Ключові повідомлення	Наше вино створене для урочистостей! 100% вчасна доставка та знижки на великі партії.	Якість, підтверджена дегустаціями ! Ваші гості оцінять смак!	Легке замовлення, швидка доставка, гарантована якість.	Ваш захід – наша відповідальність! Збережіть контакти для майбутніх подій!	Ексклюзивні пропозиції для постійних клієнтів. Бонуси та подарунки для організаторів!
Формат контенту	SEO-статті, відеоогляди, таргетована реклама, кейси.	Лендінги з акційними пропозиціями, порівняльні таблиці, відгуки клієнтів.	Онлайн-чат, персональна консультація, автоматизоване оформлення замовлення.	Follow-up email, опитування задоволеності, відеозвернення власника бренду.	Програми лояльності, ексклюзивні і заходи, закриті дегустації.
Відповідальна особа	Маркетолог, SMM- менеджер.	Менеджер з продажів, бренд- амбасадор.	Менеджер з продажів, служба підтримки.	Керівник відділу обслуговування клієнтів, PR- менеджер.	CRM- менеджер, email- маркетолог.

* Сформовано автором на основі власних досліджень

Діапазон віку опитаних становив 26–55 років, тоді як для інших вікових категорій складено лише теоретичні портрети. Молодь віком 18–25 років схильна експериментувати зі смаками, надаючи перевагу доступним і простим винам, не

готова витратити значні кошти, але прагне відкривати нові смаки. Вони активно шукають поради та рекомендації в Інтернеті, тому маркетинг для цієї групи має бути простим і зрозумілим, з елементами винної освіти. Оптимальним є пропонування доступних за ціною вин для початківців, дегустаційних наборів з кількох видів вин із поясненнями, а також проведення сезонних акцій, розпродажів і надання знижок за повторну покупку. Додатковими інструментами залучення можуть бути винні курси, дегустації, вебінари, відеоуроки та рекомендації щодо поєднання вина з їжею. Освітній відеоконтент доцільно поширювати через TikTok і YouTube. Після реєстрації на сайті виноробні варто надсилати персоналізовані рекомендації та пропонувати знижки на першу покупку в межах програми лояльності. Ефективним є створення спільнот у соціальних мережах для початківців, а також використання простих сучасних упаковок із візуальними підказками для полегшення вибору.

Покупці віком 56+ років більше цінують якість. Їх можна залучати через організацію майстер-класів, надсилання електронних розсилок зі спеціальними пропозиціями, проведення акцій з обмеженим терміном дії та реалізацію комбо-наборів. Значна частина цієї групи — пенсіонери, орієнтовані на доступну ціну, тому ефективними є промокоди, розпродажі та акцент на поєднанні оптимальної ціни та якості. Перевага надається великим пляшкам і простій, функціональній упаковці без надмірного декору.

З аналізу вибору вина серед 112 опитаних виявлено, що біле вино домінує у споживчих перевагах (69,6%), ігристе займає друге місце (61,6%), червоне — третє (46,4%). Гендерний аналіз показує, що чоловіки частіше обирають червоне вино (58,8% проти 44% жінок), тоді як біле популярне серед обох статей (жінки — 68%, чоловіки — 76,5%). Рекомендується для білого вина застосовувати універсальне позиціонування для обох статей, для червоного — таргетинг на чоловічу аудиторію з акцентом на традиційність та насиченість смаку. Рідкісні покупки схильні до різноманітного вибору. Привабливе пакування важливе для 45,5% респондентів. Етикетки вітчизняних вин вважають привабливими 75% опитаних, лише 18,8% підтримують додавання національної символіки. Етикетка повинна містити найменування походження, терапевтичні рекомендації та харчову цінність для залучення досвідчених споживачів. Основними мотиваторами покупки є смак (79,5%) та ціна (70,5% шукають оптимальне співвідношення ціни/якості). Для бюджетно орієнтованих споживачів ефективними є акції, знижки та реклама в соціальних мережах (рис. 1).

Вітчизняні вина вважаються доступними за ціною для 93,8% опитаних, проте зниження реальних доходів населення в Україні обмежує регулярні покупки, попри позитивне ставлення. Зростання цін змушує споживачів шукати дешевші альтернативи, звертаючи увагу на контекст споживання — з ким і коли пити вино, а також на його відповідність їжі. Прогнозування цін на вино є складним через відсутність ф'ючерсних ринків, особливо в умовах воєнних дій. Для кращого розуміння динаміки цін та ефективності ринку необхідні подальші дослідження, зокрема щодо впливу рідкості та експертних оцінок на репутацію

та цінність вин преміум-класу. Вибір вина часто залежить від конкретної події: для святкових заходів, таких як весілля чи корпоративи, споживачі обирають вино за зовнішнім виглядом упаковки та ціною, прагнучи елегантності. Важливо продавати не лише вино, а й емоції, пов'язані зі святами, пропонуючи стильні подарункові упаковки та набори.

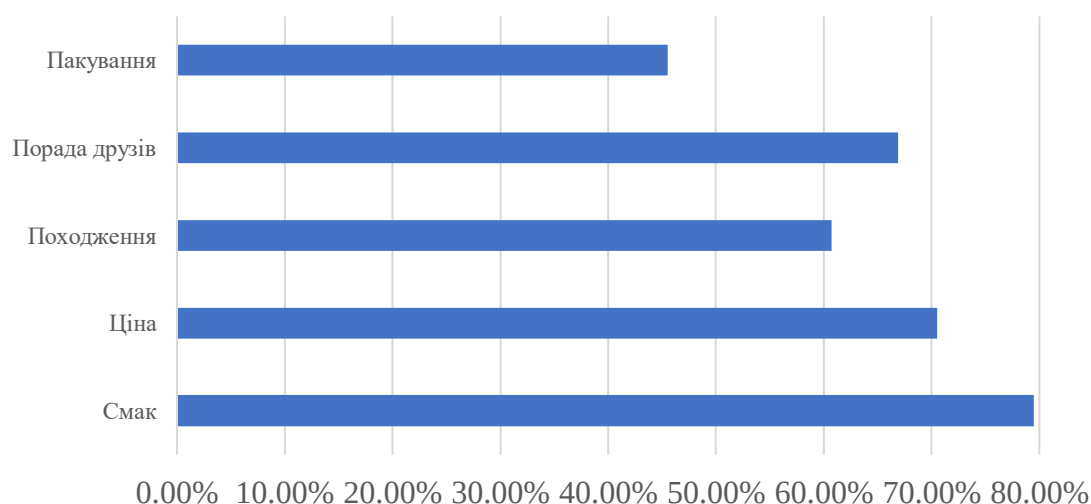


Рис. 1. Основні фактори вибору вина

** Сформовано автором на основі власних досліджень*

Для залучення клієнтів рекомендуються спеціальні пропозиції (знижки на великі замовлення), святкові кампанії (тематичні колекції вин, акції типу «Купуй набір – отримай подарунок»), спрощене замовлення готових наборів, активний контент-маркетинг у соцмережах (пости та сторіз, хештеги), партнерства з ресторанами та івент-агентствами, оптимізація сайту зі спеціальними категоріями вин для свят та подарункових наборів, а також додаткові переваги, як-от безкоштовна доставка та знижки на наступні покупки. Очікується, що майбутнє ринку вина в Україні значно залежатиме від відновлення економіки, змін у політиці (імпортні тарифи), економічного розвитку (зростання доходів) та культурних обмінів, що призведе до трансформацій у маркетингових стратегіях та споживчих перевагах.

Далі проведено аналіз взаємозв'язку між віковими групами і факторами вибору вина. Аналіз відповідей дозволяє скласти узагальнені «портрети» споживачів у різних вікових групах, відображаючи їхні основні пріоритети при виборі вина. Це допомагає зрозуміти, як вікові особливості впливають на вибір і що є важливим для кожної категорії (рис. 2).

Для вікової групи 26-35 років основним фактором вибору вина є смак (24 з 40 опитаних), що свідчить про свідомий підхід до покупки. Другорядними чинниками виступають поради друзів (8 осіб), ціна (5) та країна походження (4). Дизайн упаковки має значення лише для 3 осіб. Для цієї аудиторії рекомендовано

будувати маркетингові стратегії на акценті якості та смаку, зокрема через кампанії, що розкривають процес виробництва та локальне походження продукту. Ефективними будуть використання соціальних доказів (відгуки, рекомендації), організація ексклюзивних дегустацій та пропозиція обмежених колекцій.

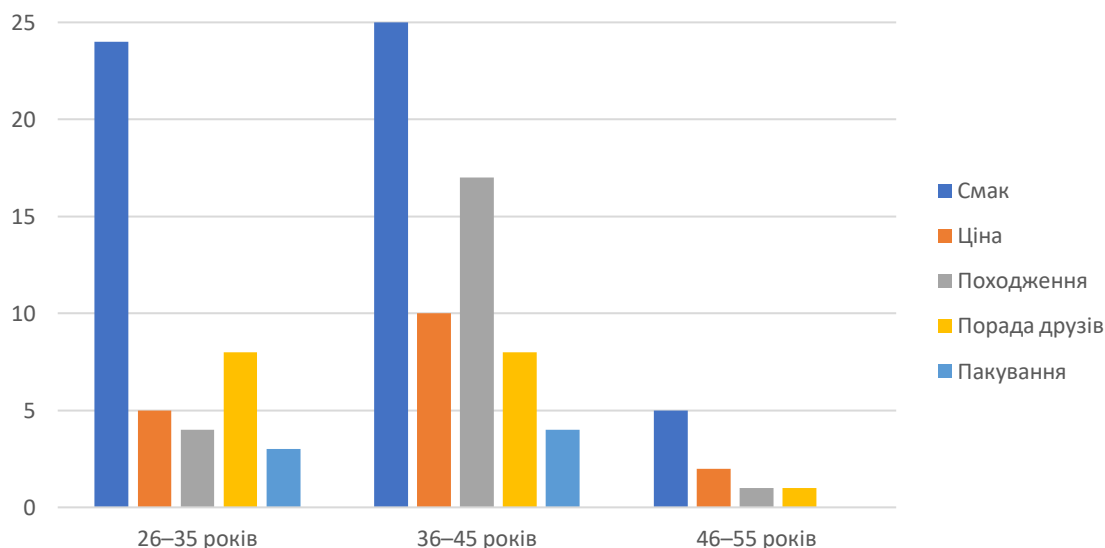


Рис. 2. Пріоритетні фактори вибору вина за віковими групами

** Сформовано автором на основі власних досліджень*

У групі 36-45 років пріоритетами є смак (25 осіб), країна походження (17) та ціна (10). Для цієї категорії важливо підкреслювати автентичність продукту, традиції виробництва, пропонувати дегустаційні заходи та якісний онлайн-контент про виноробів. Варто розвивати лінійку елегантних упаковок, особливо для колекціонерів.

Група 46-55 років орієнтується переважно на смак (5) та ціну (2). Для них оптимальна стратегія – наголос на оптимальному співвідношенні ціни та якості з детальним описом характеристик вина.

Загальний аналіз каналів продажу показав, що супермаркети залишаються основним місцем покупки для всіх груп, тоді як спеціалізовані магазини більш популярні серед постійних покупців. Для онлайн-продажів критично важливою є ефективна система доставки.

Відповідно до результатів опитування, респонденти проявляють 50/50 інтерес до вин України. Чоловіки віддають перевагу вину з певних країн, зокрема з України, Іспанії та Франції, при цьому менше уваги приділяючи винам зі США, Аргентини та Молдови. Для жінок вина з України є менш пріоритетними в споживчих кошиках, тобто чоловіки-споживачі можуть бути більше зацікавлені в такому вині, ніж жінки-споживачі. Результати цього аналізу становлять важливий крок для глибшого розуміння сприйняття цінності вітчизняного вина,



досліджуючи як гедонічні цінності, так і рейтинги споживачів. Хоча ці аспекти були недостатньо вивчені, вони можуть містити цінні інсайти як для практиків, так і для науковців у винній індустрії і свідчать про необхідність акцентувати маркетингові кампанії на вітчизняному білому вині, орієнтуючись на ширшу аудиторію, з особливою увагою до жіночої частини, як потенційних споживачів. Можна створити привабливі пропозиції, де українські вина включені в комбінації з іншими популярними винами, щоб заохотити спробувати вітчизняне вино. Сформоване сприйняття українського вина ще не є стійким, що потребує системних освітніх кампаній, які пояснюють переваги, історію та технологію виробництва. Крім того, важливо забезпечити доступність вина в торгових точках, оскільки відсутність на полицях може стримувати потенційного покупця.

Аналіз вікових груп показує, що споживачі віком 25–36 років частіше обирають грузинські, італійські та іспанські вина; категорія 36–45 років демонструє баланс між підтримкою українського виробника та перевагою європейських вин; а старша група (46–56 років) надає перевагу італійським, французьким та іспанським винам, при цьому рідше обираючи українські.

Загалом, ринок українського вина має значний потенціал для розвитку культури споживання. Важливим є сегментування аудиторії, застосування емоційного маркетингу, акцент на локальному продукті та поступове розширення культурного простору через події, освітній контент та залучення спільнот.

У межах контент-стратегії для винного бренду рекомендовано використовувати п'ять ключових напрямів: освітній контент, що знайомить споживача з особливостями українського виноробства та практичними порадами щодо вибору вина; історії бренду, які формують емоційний зв'язок через розкриття унікального виробничого процесу; відгуки клієнтів і експертів, що зміцнюють довіру до продукту; ексклюзивні акції, які стимулюють повторні покупки; інтерактивний контент, що підвищує залученість та формує спільноту навколо бренду.

На основі цих елементів сформуємо контент стратегію, яка має на меті підвищення впізнаваності бренду; формування довіри до українського вина; стимулювання продажів через соцмережі.

Таблиця 3

Контент стратегія

Контент-стратегія для соцмереж			
Тип контенту	Формат	Частота	Ціль
Освітній контент	Гайди, каруселі, відео «Як вибрати вино»	1-2 рази на тиждень	Формування експертності та довіри
Залучаючий контент	Опитування, вікторини, «Яке вино вам підходить?»	1 раз на тиждень	Інтерактивність, підвищення залученості
Бекстейдж виробництва	Фото, відео, історії про виноробню	1 раз на 2 тижні	Емоційний зв'язок з брендом



Контент-стратегія для соцмереж			
Тип контенту	Формат	Частота	Ціль
Огляди та відгуки	Відгуки сомельє, клієнтів, відео-дегустації	2 рази на місяць	Соціальний доказ якості продукту
Акції та спецпропозиції	Пост із промокодами, розіграші, сезонні набори	2 рази на місяць	Мотивація до купівлі
Історії клієнтів	Кейси, фото зі свят	1 раз на місяць	Демонстрація продукту в реальному житті
Колаборації	Взаємодія з блогерами, ресторанами	1 раз на місяць	Розширення аудиторії
Контент-стратегія для email-маркетингу			
Тип email		Частота	Ціль
Вітальний ланцюжок (3 листи)		1-й тиждень після підписки	Представлення бренду, знайомство з продукцією
Освітні розсилки («Як поєднувати вино з їжею»)		2 рази на місяць	Побудова довіри, залучення
Персоналізовані пропозиції (залежно від покупок)		1 раз на місяць	Стимулювання повторних покупок
Ексклюзивні знижки та анонси акцій		1 раз на 3 тижні	Збільшення продажів
Запрошення на дегустації та заходи		1 раз на місяць	Формування лояльності
Контент-стратегія для веб-сайту/блогу			
Тема блогу	Формат	Ціль	
Як вибрати ідеальне вино?	Гайд	Залучення трафіку, підвищення експертності	
ТОП-5 винних трендів 2025 року	Аналітика	Стимулювання інтересу до новинок	
Українське вино vs імпортне: чи варто переплачувати?	Порівняння	Розвіювання міфів, підтримка локального бренду	
Як зберігати вино правильно?	Покроковий гід	Корисний контент для залучення аудиторії	
Вино та їжа: ідеальні поєднання	Таблиця-підбірка	Підвищення залученості через практичний контент	

* Сформовано автором на основі власних досліджень

SMM-стратегія для просування українського вина включає: 1) таргетовану рекламу в соцмережах: промо-кампанії для нових користувачів, ретаргетинг для відвідувачів сайту, просування акційних пропозицій.; 2) SEO та Google Ads: оптимізація блогу під запити («українське вино», «купити вино онлайн», «натуральне вино», «кращі українські вина», «дегустація вин»), контекстна реклама для трафіку; 3) колаборації та співпраця з винними блогерами, ресторанами, подієвими агентствами; інфлюенсер-маркетинг із відеооглядами



сомельє та дегустаціями з Instagram-блогерами; 4) інтерактивний контент – 12 постів/місяць (70% Reels, 30% статичні), бонуси за підписку (10% знижки, шанс на дегустацію, ексклюзивний рецепт, пробник вина, програма лояльності), опитування ЦА (улюблений тип вина, частота покупок, упаковка), конкурси («Виграйте пляшку вина» за лайк/підписку/тег, «Найкраще фото з вином», «Креативна етикетка»); 5) експертний контент – поради зі зберігання вина, вибору подарункового вина, технології виробництва, розвінчування міфів про вино. 6) репости, акції («Купи 2 пляшки – отримай ще 1 в подарунок»), розіграші наборів вин, конкурс «Поділись фото/ відео з улюбленим вином», призи: вина, келихи, подарункові упаковки вин; 7) творчі конкурси: рецепти з вином тощо, призи: персоналізовані вина, келихи, знижки; 8) сторітелінг: історія виноробні, створення унікального вина, екологічне виробництво, підтримка фермерів, сімейні традиції. Очікувані результати (3-6 місяців): +30% впізнаваності бренду, +20% конверсій із сайту через SEO, +15% повторних покупок через email-маркетинг, +40% активності через інтерактивний контент. Цільова аудиторія: поціновувачі вина, організатори свят, молодь 25-40 років, ресторани, сомельє. Цілі: 10 000 підписників в Instagram, збільшення продажів, підвищення залученості. З огляду на зазначене, складемо приблизний контент план на місяць.

Таблиця 4

Контент-план на місяць (постинг 3-4 рази на тиждень)

Тиждень	Понеділок	Середа	П'ятниця	Неділя
1	Рілс: ТОП-3 міфи про українське вино	Карусель: як правильно обирати вино у магазині?	Рілс: дегустація нашого топового вина	Сторіс: Q&A – відповідаємо на питання
2	Рілс: з чим краще поєднувати наше вино?	Карусель: як відрізнити якісне вино?	Рілс: історія нашого бренду у 30 секундах	Сторіс + тест: яке вино вам підходить?
3	Рілс: як зберігати вино вдома?"	Карусель: 5 правил винного етикету	Рілс: тренди у винному світі	Сторіс + опитування: вино: червоне чи біле?
4	Рілс: дегустація з винним експертом	Карусель: розбираємо етикетку: як читати склад вина	Рілс: як обрати вино для романтичного вечора?	Сторіс + знижка: лише сьогодні – 15% на ваше улюблене вино

* Сформовано автором на основі власних досліджень

Слід зазначити, що варто грамотно обирати час публікації: відео рілс – 18:00-20:00 (краще вечірні години), каруселі – 12:00-14:00 (обідня активність), сторіс – протягом дня, мінімум 5-7 сторіс щоденно.

План взаємодії через інтерактивний контент може включати марафони (до прикладу «Винний гід» – 1 раз у квартал, тривалістю тиждень, формат –

щодня пости та сторіс з корисною інформацією про вино, умови – активність у коментарях, постах та у сторіс, приз – пляшка вина), челенджі (до прикладу «Дегустація вдома», умови – підписники купують вино, записують відео з відгуком, хештег – #ДегустуюЗНазваБренду, приз – 3 найкращі відео отримують знижку -20% на замовлення), колаборації з винними блогерами (до прикладу щомісяця інтеграція у сторіс чи пост у лідерів думок).

Таблиця 5

Методи аналізу та КРІ

Метрика	Формула	Цільове значення
Охоплення	(Кількість унікальних переглядів)	300 000+ за 3 місяці
Залучення	(лайки + коментарі + збереження) / кількість підписників * 100%	>7%
Зростання підписників	(Кількість нових підписників - відписки)	+10 000 підписників в
Конверсія в продажі	(Кількість покупок з Instagram / загальна кількість кліків) * 100%	3-5%
Вартість за підписника	(Бюджет реклами / кількість нових підписників)	<1\$ за підписника

Якщо умовна очікувана ціна за підписника буде 0,3-0,7\$, то бюджет складе \$500-800/місяць, ціль: нові підписники + просування контенту.

Розподіл бюджету: 40% – просування найкращих рілс (ті, що мають високий ER), 30% – реклама на нову аудиторію (Lookalike + інтереси: вино, гастрономія, відпочинок), 20% – ретаргетинг на взаємодіючих з контентом, 10% – блогери (1-2 мікроінфлюенсери на місяць).

Очікувані результати за 3 місяці: +10 000 підписників, +30% продажів через Instagram, активна спільнота та лояльність аудиторії.

На основі цього можемо скласти орієнтований контент план на тиждень для мережі Instagram (табл. 4). Такий контент план може включати пост про вина та поєднання з їжею з експертними порадами; оприлюднення результатів конкурсу або бонусів за підписку; експертний контент про процес виробництва вина; конкурс тощо.

Слід зазначити, що опитимальним часом для охоплення вважається час публікацій: 18:00–21:00. Stories бажано публікувати щодня (живий акаунт), крім зазначеного у таблиці це можуть бути опитування (Яке вино любите більше?), вікторини (Вгадайте регіон), закулісся виробництва тощо; рекламне просування: запуск таргетованої реклами на Reels з високою залученістю.

Подальшими кроками може бути створення скороченого контент-план на 3 місяці для блогу винного бренду. Заголовками можуть бути наступні: «Українське вино: нова ера смаку, яку ви ще не відкрили» ; «Як обрати якісне вино серед розмаїття українських виноробів?»; «5/7/10 міфів про українське



вино: настав час їх розвіяти!»; «Чому українське вино завойовує світові нагороди (і вам теж варто спробувати!)»; «Вино як мистецтво: що робить українське виноробство унікальним»; «Дегустація вдома: як правильно смакувати українське вино»; «Ідеальні поєднання: яке вино обрати до вашої улюбленої страви?»; «ТОП-5/7/10 українських вин, які здивують навіть сомельє»; «Вино для особливих моментів: як знайти свій ідеальний смак?»; «Чому українське вино стане вашим новим фаворитом?».

Таблиця 6

Контент-календар Instagram на тиждень

Дата	Основна тема	Короткий опис контенту	Тип контенту	Підпис + хештеги, Емої
Понеділок	Факт про українське вино	Цікавий факт про українське виноробство (наприклад, найстаріші виноробні регіони) або «Дивовижні вина з місцевих регіонів» (розповідь про цікаві місцеві виноробні регіони в Україні, з якими багато хто не знайомий). Спонукає до відкриття нових місць, підтримує локальне виробництво. Або «Флора і фауна в келиху вина: чи може аромат залежати від місця?». Як географічне розташування і природа впливають на смак вина. Спонукає до роздумів і підвищує інтерес до природних аспектів виноробства.	Reels або пост	Чи знали ви, що Україна – одна з найстаріших виноробних країн Європи? 🍷 Відкривайте нові смаки разом з нами! #українськевино #виннаісторія
Вівторок	Behind the Scenes	«Як ми створюємо наші вина: за лаштунками виробництва»/ «Тур по нашому виноробному господарству» – відео процесу виробництва вина (крок за кроком) від збору винограду до розливу. Погляд на виробництво вина з точки зору виноробів. Людям цікаво дізнатися про процес створення, особливо якщо він вручну чи на невеликому виноробному підприємстві. Або «Вино, яке вам точно не розкажуть!» (розповідь про рідкісне вино, яке не так часто можна зустріти на полицях магазинів. Показати, чому варто звернути увагу на такі екзотичні сорти – може підняти інтерес до нових сортів, спонукає до відкриття нового, додає елемент загадковості).	Reels або пост	Справжня магія створення вина! 🍷 Погляньте, як народжується ідеальний смак. #виноробство #натуральнесмак

Дата	Основна тема	Короткий опис контенту	Тип контенту	Підпис + хештеги, Емоїї
Середа	Поєднання вина з їжею/ (вино для любителів несподіванок)	Як поєднувати вина з їжею, щоб здивувати друзів? – інфографіка про те, яке вино ідеально пасує до різних страв (прості поради щодо поєднання вина з популярними стравами (паста, сири, десерти)) або відео, де пробуємо поєднувати зовсім незвичайні продукти з різними винами (наприклад, чізкейк з червоним вином, спеції з білим вином). Допомогає фоловерам вражати гостей і робити святкові моменти особливими. Ідея неочікуваних поєднань завжди привертає увагу, це веселий та інтерактивний контент для підписників. Який тип вина найбільше підходить для вечірки? – рекомендації по вибору вина в залежності від формату заходу (вечірка, романтична вечеря, пікнік) – корисні поради для тих, хто хоче правильно вибрати вино для конкретної ситуації.	Статичний пост або Reels або Stories 	Не знаєте, яке вино обрати до вечері? Ось ідеальні поєднання!  #winerpairing #ідеальнастрава
Четвер	Відгук клієнта/флешмоб/тест	Відео з реальним відгуком задоволеного клієнта або інфографіка з цитатою Або «Флешмоб: пий вино, усміхайся!». Відео з веселими реакціями на дегустацію вина — це може бути весела гра, у якій учасники повинні вгадати смак вина за 5 секунд. Це дозволяє створити веселу та позитивну атмосферу, додає елементи розваги. Або тест на вино «Зможеш відгадати?». Інтерактивний відео-челлендж, де підписники повинні відгадати тип вина за його кольором, смаком чи ароматом – активізує глядачів, спонукає до взаємодії та залучення.	Reels 	Це найкраще українське вино, яке я куштував! (Дякуємо, що обираєте якість!) #відгуки #українськевино
П'ятниця	Міфи про вино (міфи про вино, які вже давно пора розвінчати!)	Розвінчання популярного міфу (наприклад, червоне вино треба пити тільки при кімнатній температурі або вино зберігається тільки в коморі, чи біле вино насправді краще холодне). Спонукає до взаємодії, бо багато людей переконані у поширених міфах, та хочуть дізнатися правду. Або «Чи знали ви, що вино може бути інструментом для здоров'я?» – короткий факт про те, як вино може бути корисним для здоров'я у поміркованих кількостях (антиоксиданти, підтримка серця). Міфи про вино часто суперечливі, і така інформація додає цінності контенту.	Статичний пост або Stories 	Міф чи правда? 🤔 Червоне вино має бути ТІЛЬКИ кімнатної температури? Ділимося експертною думкою! 🍷 #винна мудрість



Дата	Основна тема	Короткий опис контенту	Тип контенту	Підпис + хештеги, Емоїї
Субота	Вино у традиціях/трендах/фільмах	Відео про те, як вино використовують у традиційних українських святах Або «Тренди у виноробстві 2025 року: що буде модно?»/ «Українське вино: на що ми націлені в майбутньому?» – розгляд трендів у світі вина на цей рік: органічні вина, нові методи виробництва, виноробні технології. Технічні аспекти розвитку виноробства в Україні, переваги і можливості ринку. Цікавий погляд на майбутнє і можливості у світі вина, спроба показати виноробну галузь як важливу частину економіки. Або «Вино в кіно: найкращі сцени з вином у фільмах» Гумористичний контент з сценами з відомих фільмів, де вино грає важливу роль. Вино в кіно – це весела, легка тема, яка привертає увагу та може спонукати до роздумів про кінематографічну символіку вина.	 Reels	Вино – частина нашої культури! Давайте дізнаємось більше про традиції 🍷UA #українськатрадиція #винокультура
Неділя	Закулісся бренду/практичні поради	Фото команди або власника виноробні з історією про створення бізнесу. Або «Магія етикеток: що приховують красиві пляшки вина?» – відео, яке розповідає про історії та творчі ідеї, що стоять за дизайном етикеток на винах – елемент естетики та історії, який може привернути увагу до бренду. Або «Дегустація без секретів: що потрібно знати?» – показати основи дегустації вина – від того, як правильно наливати, до що робити з ароматами. Практичні поради для людей, які хочуть глибше пізнати мистецтво дегустації. Або «Вино з сюрпризом! Як перевірити якість?». Розповідь про прості способи перевірити вино на якість перед покупкою, в ігровій манері, з інтерактивними моментами. Завдяки інтерактивним елементам глядачі залучаються, і це викликає довіру до бренду.	 Статичний пост або Reels	Ми – не просто бренд, ми створюємо смак майбутнього! Дякуємо, що ви з нами ❤️ #винолюбів #нашасторія

Таблиця 7

Скорочений контент-план на 3 місяці для блогу винного бренду

Місяць 1 – Ознайомлення з брендом, базові знання		
Тема статті	Формат	Тактика просування
10 міфів про українське вино: правда чи вигадка?	Блог-пост + соцмережі	Таргетована реклама в Facebook/Instagram, відео-анонс у Stories.
Як обрати вино: повний гід для новачків	Гайд + інфографіка	SEO-просування, PDF для скачування, email-розсилка.
Історія нашого виноробства: як ми створюємо ідеальне вино	Блог + відео	Відео-тур виробництвом, закулісні фото, Instagram Reels.
5 порад, як подавати вино вдома як професіонал (якщо виробник сімейна ферма)	Стаття + чек-лист	Pinterest, email-кампанія, коротке відео в TikTok.
Місяць 2 – Залучення аудиторії, робота з довірою		
Дегустація українського вина: що варто знати перед покупкою?	Гід + відео	Запрошення на дегустацію, YouTube Shorts, TikTok.
ТОП-5 винних трендів 2025 року	Стаття + карусель в Instagram	Колаборації з винними блогерами, Telegram-канал.
Як вибрати вино для весілля чи корпоративу?	Гайд + кейс	Реклама на сайтах для організаторів подій, PR-статті.
Порівняння: українське вино vs імпортне. Чи варто переплачувати?	Аналітика + таблиця	Дискусія в соцмережах, email-розсилка.
Місяць 3 – Стимулювання продажів, програми лояльності		
5 найкращих поєднань вина з українськими стравами	Блог + рецепти	Колаборації з ресторанами, відео-дегустація.
Чому варто підтримувати локальних виноробів?	Стаття + подкаст	Публікація в медіа, партнерські матеріали.
Гід по вибору вина на подарунок: як вгадати зі смаком?	Лонгрід + квіз	Інтерактивний тест на сайті, соцмережі.
Спеціальна пропозиція: сезонні винні сети	Лендінг + акція	Реклама в Facebook/Instagram, лімітована розсилка по email.

Додаткові тактики просування, як уже зазначалося раніше: SEO-оптимізація (ключові слова: купити вино, краще українське вино, як обрати вино); співпраця з винними блогерами (Instagram, TikTok); таргетована реклама на окремі статті (наприклад, про вибір вина на свята); інтерактивні формати (тести, квізи, відео-дегустації).

Для розвитку вітчизняного виноробства важливо зберігати акцент на особистих дегустаціях та налагодженні сталих зв'язків із клієнтами. Підвищення відвідуваності винних фестивалів і дегустацій потребує маркетингових стратегій, спрямованих на зростання обізнаності, залучення нових відвідувачів через рекомендації та підтримку інтересу постійних клієнтів. Ефективними інструментами є програми лояльності, співпраця з місцевими організаціями, цільове використання комунікаційних каналів і рекламні акції зі знижками, що узгоджуються з цілями продажів. Такий підхід сприяє зміцненню довіри до



бренду та формуванню спільноти прихильників українського вина на основі якості (підтвердженої відгуками, сертифікатами чи нагородами), оптимального співвідношення ціни та якості, а також регіональної ідентичності та підтримки місцевих виробників, що підкреслює автентичність продукції.

Для виробників вина ключовим завданням є розширення винного туризму та маркетингової діяльності. Винний туризм може стати важливим джерелом доходу, забезпечуючи активне залучення споживачів через дегустації та безпосередню взаємодію з продуктом. Натуральність та екологічність продукції є суттєвими перевагами для відповідних сегментів клієнтів. Рекомендується організовувати винні тури, участь у виставках та ексклюзивні дегустації для лояльних клієнтів. Популярності набувають віртуальні тури та онлайн-дегустиції, що дозволяють споживачам взаємодіяти з виноробами в комфорті дому та відкривати нові бренди. В Україні потрібно розширювати цей напрямок діяльності. Інвестування в маркетинг критично важливе для підвищення видимості бренду. Використання тренду цифровізації через онлайн-дегустиції може популяризувати українські вина без виходу з дому. Залучення авторитетних українських та міжнародних винних критиків і блогерів сприятиме створенню контенту, що підтверджує високу якість українських вин. Поєднання інтернет-торгівлі з особистими зустрічами створює комплексний маркетинговий підхід, підвищуючи задоволеність клієнтів та обсяги продажів. Соціальні медіа, онлайн-реклама, блоги та партнерські програми допомагають просуванню українського вина, однак варто враховувати цінову конкурентоспроможність порівняно з імпортними альтернативами та подолати недовіру до якості українського вина. Комплексний підхід, що включає створення емоційного зв'язку через події, цінові стратегії, розширення асортименту та інформаційну підтримку, є найефективнішим для заохочення споживачів. Варто акцентувати на підвищенні впізнаваності через освітні кампанії, дегустації в магазинах і ресторанах, розповіді про історію виноробних регіонів України та місцеві сорти винограду. Розвиток руху підтримки українського виробника, пов'язаний з національною гордістю, може підвищити лояльність споживачів. Необхідні ініціативи діалогу з державними структурами щодо програм підтримки виноробів, збільшення присутності українських вин у роздрібній торгівлі та ресторанах, створення спеціальних меню з українськими винами та розвиток онлайн-продажів.

Для успішного розвитку українського виноробства пропонується комплексний підхід, що поєднує маркетингові ініціативи та підвищення якості продукції. На внутрішньому ринку ключовим напрямком має стати проведення масштабних фестивалів та спеціальних заходів типу «Днів українського вина». Такі заходи мають включати освітні компоненти – майстер-класи, дегустації, а також спеціальні пропозиції («купи 2 за ціну 1», групові знижки тощо), що стимулюють споживання.

Особливу увагу варто приділити національним маркетинговим кампаніям, серед яких можуть бути до прикладу наступні:

- «Відкрий українське вино» (спрямована на подолання стереотипів)

- «Ковток традицій» (акцент на історичній спадщині)
- «Wine&Dine» (навчання правильному споживанню)
- «Смак, що об'єднує» (емоційний зв'язок)
- «Обирай українське» (патріотичний аспект)

Для закріплення успіху необхідно: постійно вдосконалювати якість продукції з урахуванням світових трендів (органічне виробництво); модернізувати дизайн упаковки; активно виходити на міжнародні ринки через участь у престижних виставках; розвивати ефективні логістичні схеми; оптимізувати виробничі процеси тощо. Важливим елементом стратегії є розробка яскравих слоганів «Українське вино – створене природою, вдосконалене майстрами»), що підкреслюють унікальність продукту. Комплексна реалізація цих заходів дозволить українському вину зайняти гідне місце як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене опитування допомагає краще зрозуміти бар'єри для розвитку і направити маркетингові зусилля на їх подолання.

Опитані споживачі демонструють різноманітні вимоги до сортів вина та смакових профілів. Більшість молодих споживачів до 35 р. орієнтуються на смак як вирішальний критерій при виборі вина, до 45 р. – смак і країна походження, до 55 р. – смак і ціна. Ці висновки можуть відображати використання споживачами іншої інформації, включно з їхнім власним досвідом роботи з продуктом у разі повторних покупок, як основного джерела для оцінки якості.

Отримані в рамках нашого дослідження результати можуть стати цінним ресурсом для всіх учасників ланцюга постачання. Особливо вони будуть корисні для виноробів, які можуть використовувати ці дані для оптимізації своїх виробничих стратегій, зокрема для розширення асортименту продукції, що відповідає змінним потребам клієнтів, оновлення дизайну етикеток, цільового націлювання на конкретні ринки та типи споживачів, наближення маркетингу та дистрибуції до клієнтів тощо. Помітність бренду, а в майбутньому нагороди можуть вплинути на вибір споживачів, підвищуючи впізнаваність продукції як на національному, так і на міжнародному рівнях. Результати дослідження можуть також допомогти маркетологам у сегментації ринку, розробити стратегії, спрямовані на залучення споживачів через спеціальні заходи та дегустації.

Для подальших досліджень рекомендовано дослідити поведінку споживачів (у різних виноробних регіонах) і їх сенсорний досвід під час споживання вина, а також роль думок винних експертів, знавців та інфлюенсерів у формуванні поведінки споживачів. У перспективних дослідженнях планується застосування більшої та різноманітнішої вибірки, що включатиме проведення опитувань безпосередньо під час дегустацій та розподіл споживачів на групи за демографічними, географічними та психографічними ознаками для точнішого націлювання маркетингових зусиль. Це дозволить здійснити глибший аналіз відмінностей і взаємозв'язків між споживанням вина та інших алкогольних



напоїв, особливостями купівельної поведінки споживачів, а також рівнем зацікавленості у сертифікованій виноробній продукції (включаючи вина із захищеним географічним зазначенням та захищеною назвою місця походження). Такий підхід сприятиме отриманню більш релевантних даних для визначення трендів споживання та покращення маркетингових стратегій у виноробній галузі.

Подяки і джерела фінансування. Автор висловлює щиру подяку всім, хто сприяв проведенню цього дослідження та підготовці статті. Особлива вдячність учасникам опитування – 112 респондентам, які погодилися анонімно поділитися своїми вподобаннями та думками щодо споживання вина. Їхня участь стала основою для збору первинних даних і формування ключових висновків.

Дослідження не фінансувалося зовнішніми органами чи грантами. Воно проводилося в рамках самостійної наукової ініціативи автора, без пов'язаних стипендій чи фінансової підтримки. Водночас автор вдячний редакційній колегії наукового економічного видання за можливість публікації та професійну підтримку в оформленні матеріалу, зокрема за допомогу в перекладі анотації на угорську мову.

Список використаних джерел:

1. Солодкі вина в центрі уваги. URL: <https://drinks.ua/news/solodki-vina-u-centri-uvagi/> (дата звернення: 22.04.2025).
2. Агеева І. М., Небеснюк Ю. В. Дослідження сучасного стану та напрямів побудови стратегії відновлення виноградарства та виноробства в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 3. С. 45-56. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/461> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Лагодієнко В. В., Голодонюк О. М., Мільчева В. В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. *Економіка та управління*. 2020. № 2. С. 34-42. URL: <https://www.researchgate.net/publication/326279887> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Begalli D., Codurri S., Gaeta D. Wine and web marketing strategies: The case study of Italian speciality wineries. *British Food Journal*. 2009. Vol. 111, No. 6. P. 598-619. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Diego-Begalli/publication/228637066> (Last accessed: 22.04.2025).
5. Беженар І. Ринок вина України у 2024 р. *Товари і ринки*. 2025. № 1 (52). С. 54-91. DOI: 10.31617/2.2025(53)04
6. Blazheska D., Nickova M. Creating marketing strategies for development of the wine tourism. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 2016. Vol. 6, No. 4. P. 177-184. URL: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87770015> (Last accessed: 22.04.2025).
7. Россоха В. В., Петриченко О. А. Потенціал ринку вина в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 17-29. DOI: 10.32317/2221-1055.202009017
8. Яшкіна О. І., Сиротюк Н. В. Маркетингові дослідження споживачів для вдосконалення смакових якостей вина. *Marketing and Digital Technologies*. 2018. Т. 2, № 4. С. 80-93. DOI: 10.15276/mdt.2.4.2018.5
9. Голодонюк О. М., Мільчева В. В., Бондарчук Д. О. Маркетингові аспекти інноваційного розвитку виноробних підприємств. *Food Industry Economics*. 2020. Т. 12, № 4. С. 45-56. DOI: 10.15673/fie.v12i4.1910
10. Vrontis D., Thrassou A., Czinkota M. R. Wine marketing: a framework for consumer-centred planning. *Journal of Brand Management*. 2011. Vol. 18. P. 245-263. DOI: 10.1057/bm.2010.45
11. Spawton T. Marketing planning for wine. *European Journal of Marketing*. 1991. Vol. 25, No. 3. P. 6-48. DOI: 10.1108/03090569110139158



12. Hisano A. Reinventing the American Wine Industry: Marketing Strategies and the Construction of Wine Culture. *Harvard Business School General Management Unit Working Paper*. 2017. No. 17-099. DOI: 10.2139/ssrn.2996478
13. Осіпова А. В. Дослідження проблем розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємствами виноробної галузі. *Збірник наукових праць молодих учених, аспірантів та студентів*. Одеса: ОНАХТ, 2018. С. 182-184. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b0d5c80f-16f0-40cb-90ad-a471f1ee86b6/content> (дата звернення: 22.04.2025).
14. Голодонюк О. М., Мільчева В. В. Стратегічне маркетингове планування діяльності виноробного підприємства як запорука його успішного розвитку. *Економіка та управління*. 2018. № 4. С. 56-64. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4656684f-9990-4ad4-a537-1fbc82ac7fc6/content> (дата звернення: 22.04.2025).

Reference

1. Solodki vina v tsentri uvahy [Sweet wines in the spotlight] (2022). URL: <https://drinks.ua/news/solodki-vina-u-centri-uvagi/> [in Ukrainian]
2. Aheieva, I. M., Nebesniuk, Yu. V. (2022). Doslidzhennia suchasnoho stanu ta napriamiv pobudovy stratehii vidnovlennia vynohdarstva ta vynorobstva v Ukraini [Research on the current state and directions for building a strategy for the restoration of viticulture and winemaking in Ukraine]. *Finansy, oblik i audit*, (3), 45-56. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/461> [in Ukrainian]
3. Lahodiienko, V. V., Holodoniuk, O. M., Milcheva, V. V. (2020). Marketynhova stratehiia vyvedennia na rynek innovatsiinoho produktu [Marketing strategy for launching an innovative product on the market]. *Ekonomika ta upravlinnia*, (2), 34-42. URL: <https://www.researchgate.net/publication/326279887> [in Ukrainian]
4. Begalli, D., Codurri, S., Gaeta, D. (2009). Wine and web marketing strategies: The case study of Italian speciality wineries. *British Food Journal*, 111(6), 598-619. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Diego-Begalli/publication/228637066>
5. Bezhenar, I. (2025). Rynok vina Ukrainy u 2024 r. [Wine market of Ukraine in 2024]. *Tovary i rynky*, 1(52), 54-91. [https://doi.org/10.31617/2.2025\(53\)04](https://doi.org/10.31617/2.2025(53)04) [in Ukrainian]
6. Blazheska, D., Nickova, M. (2016). Creating marketing strategies for development of the wine tourism. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), 177-184. URL: <https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/87770015>
7. Rossokha, V. V., Petrychenko, O. A. (2020). Potentsial rynku vina v Ukraini [Wine market potential in Ukraine]. *Ekonomika APK*, (9), 17-29. <https://doi.org/10.32317/2221-1055> [in Ukrainian]
8. Yashkina, O. I., Syrotiuk, N. V. (2018). Marketynhovi doslidzhennia spozhyvachiv dlia vdoskonalennia smakovykh yakostei vina [Marketing research of consumers to improve the taste qualities of wine]. *Marketing and Digital Technologies*, 2(4), 80-93. <https://doi.org/10.15276/mdt.2.4.2018.5> [in Ukrainian]
9. Holodoniuk, O. M., Milcheva, V. V., Bondarchuk, D. O. (2020). Marketynhovi aspekty innovatsiinoho rozvytku vynorobnykh pidpriemstv [Marketing aspects of innovative development of winemaking enterprises]. *Food Industry Economics*, 12(4), 45-56. <https://doi.org/10.15673/fie.v12i4.1910> [in Ukrainian]
10. Vrontis, D., Thrassou, A., Czinkota, M. R. (2011). Wine marketing: a framework for consumer-centred planning. *Journal of Brand Management*, 18, 245-263. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.45>
11. Spawton, T. (1991). Marketing planning for wine. *European Journal of Marketing*, 25(3), 6-48. <https://doi.org/10.1108/03090569110139158>
12. Hisano, A. (2017). Reinventing the American Wine Industry: Marketing Strategies and the Construction of Wine Culture. *Harvard Business School General Management Unit Working Paper*, (17-099). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2996478>



13. Osipova, A. V. (2018). Doslidzhennia problem rozrobky ta realizatsii marketynhovoï stratehii pidpriemstvamy vynorobnoi haluzi [Research on problems of development and implementation of marketing strategy by winemaking industry enterprises]. In *Zbirnyk naukovykh prats molodykh uchenykh, aspirantiv ta studentiv*, Odesa: ONAKHT, 182-184. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b0d5c80f-16f0-40cb-90ad-a471f1ee86b6/content> [in Ukrainian]
14. Holodoniuk, O. M., Milcheva, V. V. (2018). Stratehichne marketynhove planuvannia diialnosti vynorobnoho pidpriemstva yak zaporuka yoho uspishnoho rozvytku [Strategic marketing planning of winemaking enterprise activity as a guarantee of its successful development]. *Ekonomika ta upravlinnia*, (4), 56-64. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4656684f-9990-4ad4-a537-1f8e82ac7fc6/content> [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	24.06.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.06.24	<i>Received:</i>	24.06.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	16.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.16	<i>Accepted:</i>	16.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-40-58

УДК 338.242.44:338.268(477)

Віталій ВЕНГЕР

доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
завідувач відділу торговельної та промислової політики
Державної установи “Інститут економіки та прогнозування
Національна академія наук України”,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0003-1018-0909](https://orcid.org/0000-0003-1018-0909)

Scopus Author ID: [59265110800](https://orcid.org/59265110800)

Наталія РОМАНОВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
науковий співробітник відділу торговельної та промислової політики
Державної установи “Інститут економіки та прогнозування
Національна академія наук України”,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-1377-7551](https://orcid.org/0000-0002-1377-7551)

Scopus Author ID: [57871566800](https://orcid.org/57871566800)

e-mail: romnatalina@gmail.com

(Corresponding author)

НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ

Анотація. Енергетичне машинобудування України посідає стратегічне місце в процесі відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури, оскільки забезпечує не лише відтворення втрачених виробничих і генеруючих потужностей, а й впровадження сучасних енергоефективних, інноваційних та стійких технологій, здатних мінімізувати вплив зовнішніх загроз і підвищувати надійність функціонування енергосистеми. Науково-технічний та виробничий потенціал галузі, представлений науково-дослідними інститутами НАН України, профільними конструкторськими бюро, закладами вищої освіти, промисловими підприємствами та галузевими асоціаціями, створює передумови для розвитку інноваційної екосистеми у сфері енергетичного машинобудування. Водночас галузь стикається з низкою викликів, серед яких: недостатній рівень фінансування ДіР, обмеженість капіталовкладень у виробничу сферу, високі логістичні ризики, а також залежність від імпорту критично важливих комплектуючих. Подолання зазначених проблем залежить від мобілізації внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів, розвитку державно-приватного партнерства, залучення міжнародних інвестиційних програм і грантових механізмів. Ефективними інструментами фінансування виступають «регуляторні пісочниці», які дозволяють прискорювати тестування нових технологій, а також зелені облігації, спрямовані на підтримку екологічно орієнтованих проєктів. Для їх реалізації необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, зокрема оновити стандарти виробництва, запровадити податкові пільги, преференційні умови для муніципалітетів, що випускають зелені облігації, а також підтримку пілотних проєктів, що



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



стимулюватиме інноваційне оновлення галузі та залучення інвестицій. Запропоновані напрями розвитку сприятимуть посиленню науково-технічного та виробничого потенціалу галузі, модернізації енергетичної інфраструктури, підвищенню енергетичної безпеки та конкурентоспроможності України на світовому ринку. Реалізація інноваційно-інвестиційних моделей розвитку на основі вітчизняних науково-технічних розробок дозволить прискорити впровадження сучасних технологій, сприяти зростанню конкурентоспроможності та інтеграції енергетичного машинобудування у глобальні ланцюги доданої вартості.

Ключові слова: енергетичне машинобудування, атомна енергетика, розвиток, інновації, фінансування, інвестиції, локалізація, конкурентоспроможність.

JEL Classification: F10, F15, F29, L59, L94

Absztrakt. Ukrajna energetikai gépgyártása stratégiai szerepet tölt be az energetikai infrastruktúra helyreállításának és modernizációjának folyamatában, mivel nemcsak az elvesztett termelési és energiatermelési kapacitások helyreállítását biztosítja, hanem a modern, energiahatékony, innovatív és fenntartható technológiák bevezetését is, amelyek képesek minimalizálni a külső fenyegetések hatását, valamint növelni az energiarendszer működésének megbízhatóságát. Az ágazat tudományos-technikai és termelési potenciálját az Ukrán Nemzeti Tudományos Akadémia kutatóintézetei, szaktervező irodák, felsőoktatási intézmények, ipari vállalatok és ágazati szövetségek képviselik, amelyek előfeltételeket teremtenek az energetikai gépgyártás innovációs ökoszisztémájának kialakulásához. Ugyanakkor az ágazat számos kihívással néz szembe, köztük az K&F finanszírozásának alacsony szintjével, a termelési szféra tőkebefektetéseinek korlátozottságával, magas logisztikai kockázatokkal, valamint a kritikus alkatrészek importjától való függőséggel.

E problémák leküzdése a belső és külső pénzügyi források mozgósításától, az állami és magánszféra partnerségének fejlesztésétől, valamint nemzetközi befektetési programok és támogatási mechanizmusok bevonásától függ. Hatékony finanszírozási eszközök lehetnek a „szabályozási homokozók”, amelyek lehetővé teszik az új technológiák gyorsabb tesztelését, valamint a zöld kötvények, amelyek környezetbarát projektek támogatására irányulnak. Ezen eszközök alkalmazásához szükséges a jogszabályi keret fejlesztése, különösen a gyártási szabványok korszerűsítése, adókedvezmények bevezetése, kedvezményes feltételek biztosítása azoknak az önkormányzatoknak, amelyek zöld kötvényeket bocsátanak ki, valamint kísérleti projektek támogatása, ami elősegíti az ágazat innovatív megújulását és a befektetések vonzását.

A javasolt fejlesztési irányok hozzájárulnak az ágazat tudományos-technikai és termelési potenciáljának megerősítéséhez, az energetikai infrastruktúra modernizálásához, Ukrajna energetikai biztonságának növeléséhez, valamint versenyképességének fokozásához a globális piacon. Az innovációs és befektetési fejlesztési modellek megvalósítása a hazai tudományos-technikai fejlesztések alapján lehetővé teszi a korszerű technológiák gyorsabb bevezetését, elősegíti a versenyképesség növelését, valamint az energetikai gépgyártás integrációját a globális hozzáadott értékláncokba.

Kulcsszavak: energetikai gépgyártás, atomenergia, fejlődés, innováció, finanszírozás, beruházás, lokalizáció, versenyképesség.

Abstract. Ukraine's energy machinery plays a strategic role in recovery and modernization of energy infrastructure, as they ensure not only the renewal of lost manufacturing and generating capacities, but also the development of modern energy-efficient, innovative and sustainable technologies that can minimize the external threats and improve the reliability of the energy system. The scientific, technical and production potential of the industry, represented by the National Academy of Sciences of Ukraine's scientific institutes, specialized construction bureaus, higher education institutions, industrial enterprises and industry associations, creates the conditions for the development of an innovative ecosystem in the energy engineering sector. At the same time, the industry faces a number of challenges, including insufficient funding for research and development,

limited capital investment in the manufacturing sector, high logistical risks, and dependence on imports of critical components. Overcoming these challenges requires mobilizing internal and external financial resources, developing public-private partnerships, and attracting international investment programmes and grant mechanisms. Effective financing instruments include regulatory sandboxes, which accelerate the testing of new technologies, and green bonds, which support environmentally-oriented projects. The regulatory framework needs to be improved, in particular by updating production standards, tax privileges and preferential conditions providing for municipalities issuing green bonds and the support for pilot projects, which will stimulate innovative renewal of the industry and encourage investment. The proposed directions of development will contribute to strengthening the scientific, technical and production potential of the industry, modernizing the energy infrastructure, and increasing Ukraine's energy security and competitiveness in the global market. The implementation of innovative and investment models based on domestic scientific and technical solutions will accelerate the development of modern technologies, promote competitiveness and integrate energy engineering into global value chains.

Keywords: energy engineering, nuclear energy, development, innovation, financing, investment, localisation, competitiveness.

Постановка проблеми. Дослідження та розробки (ДіР) є ключовою складовою формування та реалізації науково-технічного потенціалу у виробництві обладнання для енергетичного сектору, адже саме інноваційні розробки, інженерні рішення та наукові відкриття визначають його конкурентоспроможність. У цьому контексті науково-технічні засади інноваційно-інвестиційного розвитку стратегічних галузей, зокрема енергетичного машинобудування, стають основою для модернізації та відбудови енергосистеми на якісно новому рівні.

Енергетичне машинобудування України набуває важливого значення в сучасних умовах, коли країна стикається з масштабним завданням відновлення зруйнованої війною енергетичної інфраструктури. Руйнування електростанцій, підстанцій, мереж та обладнання створює не лише енергетичні ризики, а й безпосередньо впливає на економічну та соціальну стійкість держави.

Розвиток галузі передбачає виробництво обладнання для атомної енергетики, підвищення надійності та автономності енергетичних систем, впровадження цифрових технологій, а також залучення інвестицій у високотехнологічні проєкти. Розвинена база наукових інститутів, конструкторських бюро та випробувальних центрів дозволяє не лише адаптувати світові технології, а й створювати власні, що відповідають вимогам безпеки, ефективності та екологічності. Системна інтеграція ДіР у виробничі процеси сприяє модернізації обладнання, зниженню залежності від імпортних компонентів і підвищенню технологічного суверенітету країни, що є стратегічно важливим для стабільного розвитку атомної енергетики та енергетичної незалежності України. Для цього необхідно оцінити наявний в Україні науковий потенціал для розвитку галузі виробництва обладнання для атомної енергетики та обґрунтувати напрями прискорення комерціалізації наукових розробок та застосування ефективних моделей їх фінансування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні підходи до модернізації промислового комплексу, зокрема до технологічного оновлення



енергетичного машинобудування, а також стратегічні орієнтири соціально-економічного розвитку України й питання повоєнної відбудови висвітлені в працях широкого кола дослідників.

У публікації В. Гейця, О. Кириленка, Б. Баска, Є. Базєєва [1] здійснено огляд концептуальних підходів, пов'язаних з прогнозуванням розвитку енергетики. У статті К. Копішинської та І. Широкової виділено основні тенденції розвитку атомної енергетики в світі та Україні. Ключовими проблемами атомної енергетики названо: безпеку експлуатації функціонуючих атомних електростанцій; переважання реакторів II покоління на АЕС більшості країн; наближення завершення планових строків експлуатації більшості реакторів; утилізацію відпрацьованого ядерного палива; пріоритетний розвиток відновлюваної енергетики. Серед досягнень галузі автори виділили будівництво інноваційних АЕС з розробкою модифікованих реакторів ВВЕР-1200 та ВВЕР-1300, розроблення малих модульних реакторів (ММР), програму з удосконалення палива та оболонки для палива [2].

О. Вишнівський та Т. Микитенко [3] обґрунтували вагому роль атомної енергетики у становленні цифрової економіки України, яка передбачає виявлення альтернативних рішень для України щодо розвитку атомної енергетики в умовах цифрової економіки з врахуванням факторів зношеності діючих блоків АЕС, а також створення нормативно-правових та організаційних можливостей реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері будівництва та експлуатації приватних АЕС.

Авторами У. Письменною та О. Биконею [4] досліджено розвиток енергетичного машинобудування з урахуванням переходу до відновлюваної енергетики. Показано, як галузь може інтегрувати принципи сталого розвитку.

В. Долін, Ю. Забулонов, О. Копиленко, І. Шраменко зазначають, що не існує технології, доступної для широкого впровадження, яка могла б збільшити потужність ядерних реакторів на порядок, без шкоди для ядерної безпеки, особливо враховуючи, що термоядерний реактор навряд чи буде широко впроваджено в найближчі кілька десятиліть. Технологічним мостом між існуючими і майбутніми розробками можуть стати ММР, які в короткостроковій перспективі здатні пом'якшити дефіцит енергопостачання [5].

У статті науковців ДУ «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України» оцінено ступінь локалізації виробництва, виявлено точки зростання і структуровано пропозицію на ринку продукції сфери енергомашинобудування [6]. Перспективам відновлення й розвитку енергетичного машинобудування України під впливом воєнних дій та трансформаційним змінам галузі розглянуто у працях А. Русанова [7], О. Пінчука [8], І. Спіфанової [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд з великою кількістю публікацій, що акцентують увагу на стратегічній важливості енергетичного машинобудування для досягнення цілей зеленого переходу й одночасного відновлення зруйнованої критичної інфраструктури, низка

ключових аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Важливим є формування науково обґрунтованих підходів до розробки енергоефективного обладнання, здатного працювати в умовах високих ризиків й дестабілізуючих факторів, та обґрунтування ефективних фінансових моделей. Існуючі механізми фінансування не відповідають масштабам і потребам модернізаційних процесів енергетичного машинобудування, унаслідок чого зберігається високий рівень зношеності виробничих потужностей. До того ж обмеженість інвестиційних ресурсів перешкоджає системному фінансуванню науково-технічних досліджень і розробок, що уповільнює інноваційне оновлення галузі відповідно сучасного технологічного рівня.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є оцінка наявного науково-технічного й виробничого потенціалу енергетичного машинобудування в Україні та обґрунтування фінансових моделей його інноваційно-інвестиційного розвитку для забезпечення потреб атомної енергетики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виробництво обладнання для атомної енергетики є високотехнологічною і капіталоемною галуззю, що поєднує в собі металургію, точне машинобудування, матеріалознавство, електроніку, автоматизацію та сертифікацію згідно з нормами, правилами та стандартами ядерної та радіаційної безпеки. Одним із ключових напрямів такого виробництва є створення парових турбін для атомних електростанцій, спеціально спроектованих для перетворення теплової енергії, що утворюється внаслідок ядерного поділу, в обертальну механічну енергію для живлення генератора електроенергії. На відміну від турбін на звичайних теплових електростанціях, атомні парові турбіни працюють з паром нижчого тиску та нижчої температури через специфічні характеристики ядерних реакторів. Ці турбіни повинні бути надзвичайно міцними та надійними, щоб безперервно працювати протягом тривалого часу, часто протягом десятиліть, у суворо регульованому та безпечному середовищі [10].

Проектуванням, виготовленням та установкою такого обладнання займаються профільні наукові установи, інженерні центри та конструкторські бюро. Серед вітчизняних науково-дослідних установ можна виділити насамперед інститути Національної академії наук України (НАН України). Важливою складовою діяльності НАН України є впровадження інноваційних методів дослідження матеріалів і технологій, що використовуються у виробництві енергетичного машинобудівного обладнання, зокрема турбін, генераторів і котлів. На Національну академію наук України покладено обов'язок науково-технічного супроводу атомної енергетики [11]. З метою ефективного виконання цього завдання за ініціативи Б.Є. Патона було створено Відділення ядерної фізики та енергетики НАН України. Одним із його найважливіших завдань було активне вивчення перспективних напрямів розвитку атомної енергетики в Україні та напрацювання відповідних пропозицій для Енергетичної стратегії. Наукові інститути НАН України здійснюють



комплексний аналіз енергетичних процесів і розробляють оптимальні конструктивні рішення, враховуючи специфіку української енергетичної системи та її ресурсного потенціалу. Серед основних можна виділити:

1. **Інститут енергетичних машин і систем ім. А. М. Підгорного** є провідним центром фундаментальних і прикладних наукових досліджень у галузі енергетики та машинобудування [12]. В інституті проведено значний комплекс робіт з оптимізації робочих процесів і конструкцій турбоустановок для ТЕС і АЕС. Створено математичні моделі, алгоритми та програми для автоматизованого проектування теплових схем, проточних частин і пускових режимів турбін. Спроектовано унікальну робочу лопатку останнього ступеня для потужних турбоагрегатів. Розроблено принципи імітаційного моделювання складних технологічних систем турбоблоків ТЕС і АЕС, метод прогнозування ерозійного зношування лопаткових апаратів та комплекс математичних моделей, алгоритмів і програм для оптимізації ступенів волого-парових турбін; методи та засоби оцінки ресурсу й прогнозування надійності конструктивних елементів при повторно-статичному навантаженні; методи розв'язання задач синтезу раціонального теплового стану елементів турбомашин. Розв'язано задачі про спільні взаємозв'язані коливання в турбоблоках та досліджено динамічні характеристики систем «вал – диски – робочі лопатки», «турбоагрегат – фундамент – основа». На базі результатів досліджень у галузі термо- та газодинаміки, теплофізики, міцності та надійності конструкцій турбомашин сформовано концептуальні підходи й створено необхідну науково-технічну та матеріальну базу для широкомасштабного впровадження інноваційних технологій модернізації існуючого енергетичного обладнання.

2. **Інститут проблем безпеки атомних електростанцій НАН України**, створений для вирішення проблем, пов'язаних із ліквідацією як аварії безпосередньо, так і наслідків Чорнобильської атомної електростанції, є розробником багатокритеріальних методологічних рекомендацій, впроваджених у роботу АТ НАЕК «Енергоатом», що дозволяє сформулювати наукові та техніко-економічні основи оптимального вибору головного обладнання перспективних ядерних установок за рахунок їх будівництва відповідно до міжнародних вимог з безпеки [13].

3. **Інститут технічної теплофізики НАН України** займається дослідженнями теплових процесів і ефективності енергетичних систем, розробкою нових методів тепломасообміну та вдосконаленням теплоенергетичного обладнання [14]. Зокрема, на основі ренормалізаційно групового підходу розроблено модель турбулентності, що дозволяє прогнозувати теплофізичні процеси в теплообмінному устаткуванні ядерних енергетичних установок. Проведені розрахунки заклали наукові основи для обґрунтування безпеки енергоблоків з реакторами IV покоління; розрахунки нестационарних режимів для енергоблоків Південно Української АЕС [15].

4. **Інститут проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова НАН України** займається розробкою репрезентативні моделі ВЕС та СЕС, які

відтворюють непередбачуваність та мінливість режимів навантаження електростанцій на основі ієрархічної кластеризації даних [16]. В результаті проведених досліджень вирішується актуальна задача забезпечення адекватності прогнозних моделей розвитку генеруючих потужностей енергосистем з великими частками ядерної та відновлюваної енергетики [17].

5. Основні наукові напрями **Інституту електродинаміки НАН України** спрямовані на розробку нових схемних рішень і методик розрахунку електричних машин та систем електроприводу, а також на створення систем моніторингу та діагностування електротехнічного обладнання [18]. Розробляються схемні рішення та методики розрахунку асинхронних гідрогенераторів для аналізу структур систем водопостачання.

6. **Інститут проблем міцності імені Г.С. Писаренка НАН України** займається дослідженнями механічної міцності та надійності енергетичного обладнання, що є критично важливим для експлуатації в складних умовах [19]. Ці напрями є ключовими для забезпечення надійності та безпеки технічних систем у різних галузях, включаючи енергетику, авіацію, космонавтику та енергетичне машинобудування.

7. **Інститут електрозварювання імені Є.О. Патона НАН України** розробляє технології зварювання і монтажу енергетичних машин і агрегатів, що значно підвищують якість виробів і прискорюють виробничі процеси [20]. Проводиться розробка технологій зварювання, наплавлення та відновлення деталей парових і газових турбін, котлів та інших енергетичних агрегатів; методик для роботи з жароміцними сталями та сплавами, що використовуються у турбінах, котлах та теплообмінниках.

8. **Інститут проблем матеріалознавства ім. І.М. Францевича НАН України** розробляє нові конструкційні матеріали, що використовуються в енергетичному обладнанні, забезпечуючи його довговічність і надійність [21]. Перспективними є розробки технологій виготовлення матеріалів методом порошкової металургії для застосування в енергетичних установках та створення композиційних матеріалів з поліпшеними властивостями для підвищення ефективності енергетичного обладнання.

Важливими науковими центрами розвитку енергетичного машинобудування в Україні є конструкторські бюро та науково-виробничі підприємства. Основним з них є **АТ «Українські енергетичні машини»** (раніше «Турбоатом»), що займається проектуванням, виробництвом та постачанням парових турбін для атомних та теплових електростанцій. Для створення нових технічних рішень АТ «Українські енергетичні машини» постійно співпрацює з організаціями академічної науки та заклади вищої освіти (ЗВО). АТ «Українські енергетичні машини» має позитивний досвід співпраці з провідними турбобудівними виробниками світу – «Сіменс» (Німеччина), «Альстом-Пауер» щодо постачання енергетичного обладнання, в тому числі: ГЕС «Пурнарі» (Греція); ГЕС «Агуамільпа» і ГЕС «Ель Кахон» (Мексика); ГЕС Тері (Індія); модернізація блоку № 8 потужністю 300 МВт Зміївської ТЕС (Україна).

Вагому роль у науковому забезпеченні розвитку галузі енергетичного машинобудування України відіграють ЗВО – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Національний технічний університет України «КПі ім. Ігоря Сікорського» та ін., що формують кадровий потенціал й генерують інноваційні рішення для модернізації виробництва. Університети та технічні інститути забезпечують підготовку інженерів, конструкторів і науковців, які здатні працювати з сучасними технологіями, впроваджувати енергоефективні рішення та створювати конкурентоспроможні розробки для внутрішнього й зовнішнього ринків. Важливим є також розвиток дослідницької інфраструктури – лабораторій, випробувальних центрів, інкубаторів стартапів, цифрових інноваційних хабів (Digital Innovation Hubs, DIH), що дозволяє закладам освіти співпрацювати з підприємствами та забезпечувати прикладні дослідження. (рис. 1).



Рис. 1. Провідні ЗВО України для підготовки фахівців з енергетичного машинобудування

Джерело: [22]

Крім освітньої функції, університети виступають центрами генерації та трансферу технологій, створюючи фундаментальні та прикладні дослідження для вирішення актуальних завдань галузі – від підвищення надійності енергетичних установок до розробки нових матеріалів та технологій автоматизації. Співпраця ЗВО з підприємствами енергетичного машинобудування забезпечує інтеграцію науки, освіти й виробництва, що дозволяє скоротити шлях від наукової ідеї до промислового впровадження.

Таким чином, українські ЗВО формують основу для інноваційного розвитку енергетичного машинобудування, забезпечуючи галузь висококваліфікованими кадрами та науковими розробками. Підготовка фахівців та їх працевлаштування здійснюється у співпраці з такими провідними організаціями як АТ НАЕК «Енергоатом», Державна інспекція з ядерного регулювання України, ДП Державний науково-технічний центр з ядерної та радіаційної безпеки, Міністерство енергетики України, КП «Київтеплоенерго», установи НАН України та ін.

Незважаючи на достатню кількість ЗВО з сучасними навчальними програмами, що готують висококваліфікованих фахівців, сучасний рівень розвитку їх матеріально-технічної бази є недостатнім для повноцінного проведення ДіР: частина обладнання та технологічних рішень досі імпортується, а модернізація інфраструктури й лабораторій відбувається повільно через брак фінансування. У розвинених країнах частка витрат на ДіР у ВВП є традиційно високою (2-4% ВВП та більше), оскільки інвестиції в науку та інновації забезпечують підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та технологічності економіки. Натомість в Україні частка витрат на ДіР залишається незначною, що обмежує можливості для модернізації виробництва, стримує впровадження інновацій та знижує конкурентоспроможність на світовому ринку (рис. 2).

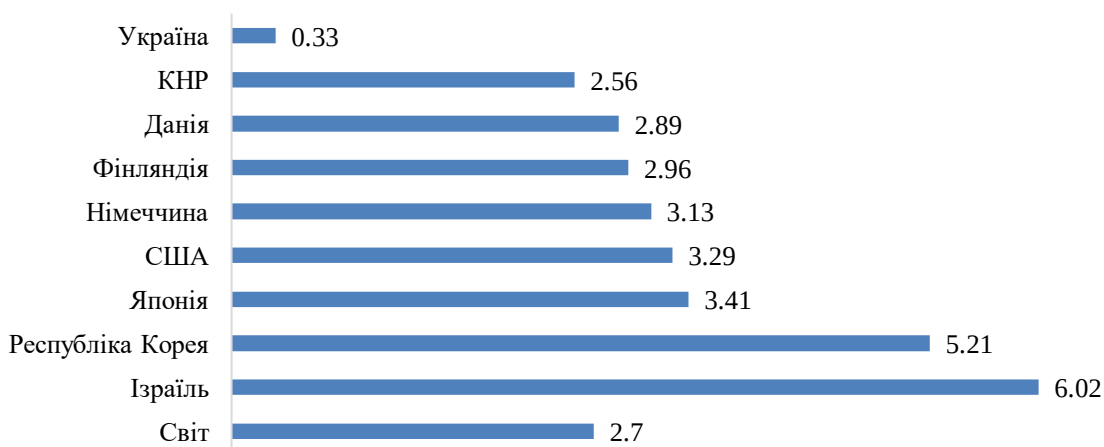


Рис. 2. Частка витрат на ДіР у ВВП країн за 2022 р., %

Джерело: [23]

Так, динаміка обсягів витрат на ДіР у різних країнах світу за період 2018–2022 рр. показує загальну тенденцію поступового зростання на глобальному рівні: середній показник витрат у світі збільшився з 2,2% у 2018 році до 2,7% у 2022 р. Водночас Україна демонструє суттєво нижчі рівні фінансування інноваційної діяльності порівняно зі світовими стандартами, причому спостерігається стабільне зниження витрат від 0,47% ВВП у 2018 р. до 0,33% у 2022 р. Розрив між Україною та провідними країнами, такими як Ізраїль

(зростання з 4,91% до 6,02%), Республіка Корея (4,52% до 5,21%) і Японія (3,22% до 3,41%), підкреслює недостатнє інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку української економіки. У групі лідерів за інвестиціями у ДіР також спостерігається стійке зростання витрат: Ізраїль і Республіка Корея демонструють найвищі показники, що свідчить про пріоритетність інновацій у національних економіках. США показують помірне, але стабільне зростання до 2021 р. з невеликим спадом у 2022 р. Європейські країни, такі як Швеція, Німеччина, Австрія та Фінляндія, підтримують витрати на рівні 3–3,5% ВВП, що забезпечує стійке фінансування науково-технічних програм. Дані свідчать про те, що для підвищення конкурентоспроможності України необхідно значно збільшити обсяги інвестицій у ДіР, особливо у стратегічно важливих секторах промисловості та енергетичного машинобудування.

Незважаючи на загальне зростання витрат на наукові дослідження і розробки загалом з 2021–2024 рр. з 20,93 млрд грн до 28,33 млрд грн, ситуація з фінансуванням ДіР є незадовільною. Витрати на ДіР в Україні за 2021–2024 рр. демонструють нерівномірну динаміку залежно від галузей наук (рис. 3).

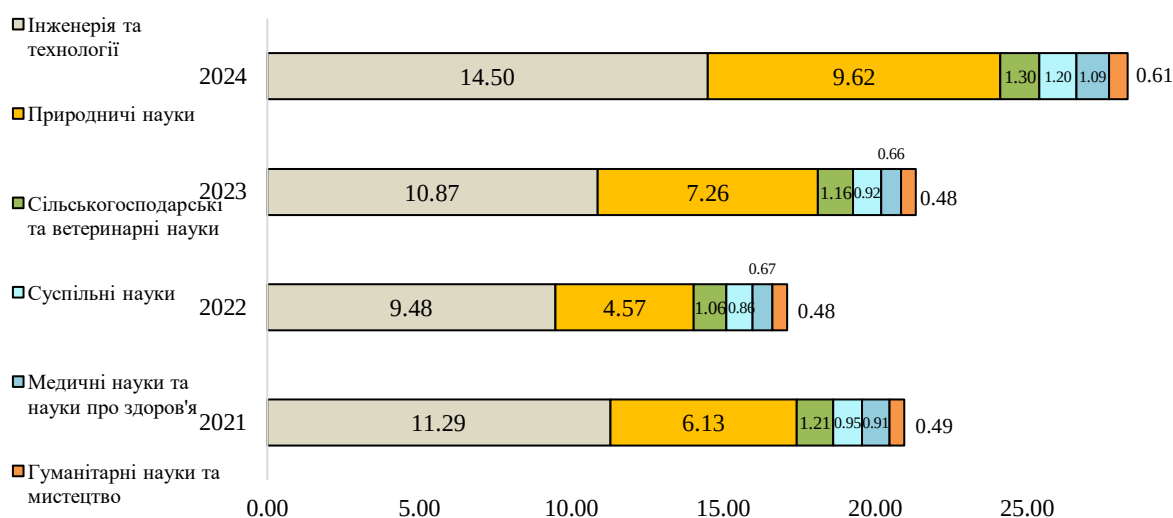


Рис. 3. Витрати на ДіР за галузями наук за 2021–2024рр., млрд грн

Джерело: Витрати на наукові дослідження і розробки за видами економічної діяльності за 2021–2024 роки [24].

Найбільше фінансування спрямовується на інженерію та технології (від 9,48 млрд грн у 2022 р. до 14,50 млрд грн у 2024 р.), а також на природничі науки, де показники зросли майже вдвічі – з 4,57 млрд грн у 2022 р. до 9,62 млрд грн у 2024 р. Водночас медичні науки, сільськогосподарські та соціальні науки отримують значно менші обсяги фінансування, хоча з 2023 по 2024 рр. спостерігається їх поступове зростання. Зокрема, у медичних науках витрати піднялися з 0,66 млрд грн до 1,09 млрд грн, а у соціальних – з 0,92 млрд грн до 1,20 млрд грн. Гуманітарні науки залишаються найменш профінансованою сферою (0,48–0,61 млрд грн). Пріоритетність фінансування інженерії, технологій

і природничих наук в Україні зумовлене потребою у технологічній модернізації економіки, цифровізації промисловості та створенні інноваційних рішень у матеріалознавстві, енергетиці й екологічній безпеці, що є критично важливим в умовах війни та відновлення виробничого потенціалу. Спрямування більших обсягів фінансових ресурсів в ці сфери також пояснюється високим попитом на прикладні наукові розробки, що спроможні швидко інтегруватися у виробництво, зокрема в ОПК, енергетику та транспорт.

Енергетичне машинобудування України стикається й з дефіцитом капітальних інвестицій, зумовленим високими ризиками для інвесторів та переорієнтацією ресурсів держави на військові потреби. Так, протягом 2012–2023 рр. спостерігалися суттєві коливання у динаміці капітальних інвестицій у сфері виробництва двигунів і турбін. Найвищі показники спостерігалися у 2012 р. – 796,7 млн грн, після чого відбулося різке падіння у 2013–2015 рр. У наступні роки ситуація залишалася нестабільною: інвестиції коливалися в межах 220–296,2 млн грн, зберігаючи тенденцію до зосередження вкладень переважно у матеріальні активи. У 2020 р. обсяги інвестицій різко скоротилися з 164,3 млн грн до 43,2 млн грн у 2022 р., досягнувши мінімального рівня через повномасштабну війну. Проте вже у 2023 р. зафіксовано часткове відновлення до 88,2 млн грн. За напрямками інвестування найбільша частка припадала на машини та обладнання, будівництво та перебудова будівель посідало друге місце, а інвестиції у землю та існуючі споруди були мінімальними. Варто відзначити зростання ролі нематеріальних активів. У 2012–2021 рр. вони становили незначну частину інвестицій, а вже у 2023 р. різко зросли, зокрема витрати на придбання програмного забезпечення – з 3,4 млн грн у 2012 р. до 17,7 млн грн у 2023 р. Отже, динаміка капітальних інвестицій в енергетичне машинобудування України протягом 2012–2023 рр. свідчить про те, що машинобудування належить до галузей з високим інвестиційним ризиком через значну залежність попиту на його продукцію від кон'юнктурних коливань, а також через швидкі темпи розвитку нових технологій у світі, що зумовлює моральне старіння технологій та обладнання.

Крім проблеми дефіциту фінансування науково-технічних розробок у сфері енергетичного машинобудування, його розвиток стримується й значними логістичними ризиками постачання комплектуючих та вузлів, напівфабрикатів лиття та поковок, постачальниками яких були українські виробники (Краматорський завод «Енергомашспецсталь»; Новокраматорський завод важкого машинобудування (НКМЗ); Артемівський завод з переробки кольорових металів; металургійний комбінат «Азовсталь» та ін.). У зв'язку з військовою агресією РФ зазначені підприємства на даний час знаходяться на окупованій території та/або не працюють через їх руйнування. Тому виникає необхідність у залученні європейських та інших постачальників до виробничого ланцюжка, що залежить від створення сприятливих умов для фінансування таких проєктів.



Виробництво турбін, генераторів та іншого обладнання галуззю енергетичного машинобудування залежить від значних капіталовкладень у модернізацію обладнання, ДіР та сертифікацію, які можна мобілізувати за допомогою державної підтримки (пільгові кредити, державні замовлення, гарантії) шляхом впровадження ефективних моделей фінансування (табл. 1).

Таблиця 1

Моделі фінансування інвестиційних проєктів розвитку виробництва продукції енергетичного машинобудування

№	Модель фінансування	Інструменти	Переваги	Ризики
1	Державне фінансування	Прямі гранти та субсидії для ДіР та пілотних проєктів. Цільові державні програми підтримки енергетичного машинобудування, включно з розробкою турбін і компонентів для атомної та теплової енергетики.	Концентрація ресурсів, стимулювання інновацій; зростання конкурентоспроможності; локалізація виробництва.	Обмежене фінансування; тривалість бюрократичних процедур.
2	Приватне фінансування	Власні інвестиції підприємств у ДіР та модернізацію обладнання. Спільні проєкти з НДІ та ЗВО, де компанія частково фінансує розробку нових технологій.	Гнучкість фінансування; швидке прийняття рішень; інтеграція науки й виробництва; розвиток інноваційних технологій.	Висока капіталомісткість; тривалі строки окупності проєктів; обмеженість фінансових ресурсів окремих компаній; можливі конфлікти інтересів між бізнесом, НДІ, ЗВО; недостатні гарантії захисту інтелектуальної власності.
3	Спільне фінансування (партнерство держави і бізнесу)	Публічно-приватні партнерства для реалізації великих енергетичних проєктів, включаючи виробництво турбін. Держава може виділяти частину коштів на ДіР, а промисловий партнер	Поєднання державних ресурсів і приватних інвестицій; розподіл ризиків; доступ до сучасних технологій і наукових розробок; стимулювання інновацій; прискорення реалізації	Складність і тривалість проходження конкурсних процедур; нерівномірний розподіл фінансового

№	Модель фінансування	Інструменти	Переваги	Ризики
		забезпечує виробничі потужності та комерціалізацію [25].	масштабних проєктів.	навантаження; можливі затримки у прийнятті рішень; бюрократичні та правові перепони; залежність від стабільності державної політики та довіри приватних інвесторів.
4	Міжнародне та грантове фінансування	Програми міжнародних організацій (гранти, пільгові кредити) для розвитку енергетичних технологій. Інвестиції венчурних фондів у стартапи або спільні розробки енергетичних технологій.	Доступ до сучасних технологій та методологій; можливості для міжнародного партнерства та експорту технологій; підвищення ефективності реалізації проєктів.	Суворі вимоги до звітності та партнерства; залежність від зовнішніх інвесторів і валютних коливань; припинення фінансування внаслідок геополітичних чинників.

Джерело: складено авторами за даними [26]

Реалізація вищенаведених фінансових моделей значною мірою залежить від ефективного нормативно-правового забезпечення, яке передбачало б формування сприятливого середовища для промислового масштабування та комерціалізації ДіР у сфері енергетичного машинобудування, яке включає прискорену сертифікацію обладнання, пільги для підприємств, що здійснюють ДіР та локалізацію виробництва компонентів енергетичного обладнання, врегулювання питань власності на інтелектуальні права й передачі технологій у науково-технічних проєктах.

Одним з перспективних інструментів, який вже має успішну практику застосування в країнах ЄС є «регуляторна пісочниця» (regulatory sandbox), що дозволяє прискорити комерціалізацію наукових розробок шляхом тимчасового спрощення або адаптації нормативних вимог для тестування інноваційних продуктів і технологій у реальних умовах, знижуючи бар'єри входу на ринок, мінімізуючи юридичні та фінансові ризики для розробників та сприяючи швидшому впровадженню нових рішень у промисловість [27].



Ще одним фінансовим інструментом, успішно працюючим у таких країнах як: США, КНР, Франція та Німеччина, є зелені облигації [28]. Випуск зелених облигацій вже забезпечив понад 5 млрд дол. США фінансування для продовження терміну служби об'єктів та рефінансування проєктів світової атомної енергетики [26]. В Україні зелені облигації були запроваджені Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» у липні 2021 р. як окремий вид цінних паперів, які передбачають використання залучених коштів виключно на фінансування екологічного проєкту або окремого його етапу [29]. За рахунок зелених облигацій можна профінансувати проєкти екологічного спрямування у сфері скорочення викидів у навколишнє природне середовище. Це створює стимули для розвитку вітчизняної галузі енергетичного машинобудування, яка виготовляє обладнання для атомної енергетики, сприяючи скороченню викидів у навколишнє середовище в енергетичному секторі України, декарбонізації економіки загалом та досягненню цілей зеленого переходу.

Для того, щоб Україні стати конкурентоспроможним гравцем у глобальному ланцюгу постачання компонентів та вузлів енергетичного обладнання та посилити рівень довіри і прогнозованості для інвесторів, необхідно прискорити оновлення національних стандартів виробництва обладнання; вдосконалити регулювання експорту та імпорту компонентів ядерного призначення з урахуванням режиму нерозповсюдження [30].

Загалом, в Україні вже реалізують окремі заходи цільової державної підтримки виробників енергетичного обладнання. Зокрема, передбачено надання дешевих кредитів на розвиток національного машинобудування, а також розширення державної цільової допомоги підприємствам, що займаються імпортозаміщенням та локалізацією виробництва енергетичного обладнання. Так, відповідно Постанови Кабміну № 761 від 21 червня 2024 р. затверджено Порядок здешевлення кредитів суб'єктам господарювання на впровадження енергоефективних заходів, модернізацію виробництв, використання відновлювальних джерел енергії та альтернативного палива. Закон України «Про енергетичну ефективність» № 1818-IX від 21 жовтня 2021 р. закладає основу для державних програм енергоефективності, зобов'язання щодо бюджетного фінансування таких програм (не менше 1 % видаткової частини бюджету) та ініціативи уряду щодо створення цільових програм модернізації енергетичного сектору [31].

Також діють програми компенсації вартості продукції в рамках ініціативи «Зроблено в Україні», які забезпечують компенсацію 15 % вартості (без ПДВ) за купівлю енергетичного обладнання українського виробництва, включеного до офіційного переліку. Цей механізм допомагає стимулювати попит на продукцію енергетичного машинобудування українського виробництва й сприяє розвитку локальних виробників, що робить їхню продукцію більш конкурентною [32].

Вдосконалення державної підтримки енергетичного машинобудування в Україні потребує цілісного та узгодженого підходу, який синхронізує стратегічні

пріоритети центральної влади та місцевого самоврядування, наукові досягнення українських інститутів, комерційні інтереси промислових виробників і реальні потреби територіальних громад, забезпечуючи ефективну та сталу модернізацію галузі. Насамперед варто запровадити механізми співфінансування проєктів на основі публічно-приватного партнерства між державними інституціями, громадами та підприємствами, щоб забезпечити локалізацію виробництва й створення робочих місць. Необхідно розширити державні програми підтримки інновацій, у яких місцеві громади можуть виступати замовниками обладнання для енергетичної інфраструктури, а виробники отримуватимуть гарантований збут. Важливим є впровадження регіональних індустріальних парків та технопарків для енергетичного машинобудування з податковими пільгами та доступом до інженерної інфраструктури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Енергетичне машинобудування України є ключовим фактором відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури після руйнівних наслідків війни, забезпечуючи не лише заміщення втрачених потужностей, а й впровадження сучасних, енергоефективних та стійких технологій, здатних протистояти зовнішнім загрозам і підвищувати надійність енергосистеми. Це підкреслює важливість розкриття вітчизняного науково-технічного потенціалу галузі енергетичного машинобудування.

Учасниками інноваційної екосистеми в сфері енергетичного машинобудування в Україні є науково-дослідні інститути НАН України, конструкторські бюро, ЗВО, урядові та неурядові організації, виробники та їх об'єднання (кластери). Наявний науково-технічний, виробничий та освітній потенціал створює можливості для модернізації енергетичного сектору. Водночас, галузь стикається з критичними викликами, такими як недостатнє фінансування ДіР, дефіцит капіталовкладень, логістичні ризики та залежність від імпорتنих компонентів, що підкреслює необхідність мобілізації державних та міжнародних інвестицій, впровадження ефективних моделей фінансування (державного, приватного, спільного (ППП), міжнародного) та створення сприятливих умов для локалізації виробництва й комерціалізації наукових розробок. Перспективними інструментами розвитку енергетичного машинобудування є «регуляторні пісочниці» та зелені облігації, які прискорюють тестування інновацій та фінансування проєктів.

Реалізація запропонованих напрямів сприятиме зміцненню науково-технічного потенціалу енергетичного машинобудування, прискоренню модернізації енергетичної інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності України на глобальному ринку енергетичного обладнання. Водночас це забезпечить ефективне залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій і розвиток сталих моделей фінансування та регуляторної підтримки.

Джерела фінансування. Наукова стаття підготовлена в рамках виконання наукового проєкту «Розробка вискоєфективної й конкурентоспроможної паротурбінної установки для



перспективних енергоблоків АЕС України з ядерними реакторами AP1000. Розділ 2. Перспективи національної галузі енергетичного машинобудування та електроенергетики в контексті розробки та впровадження удосконаленої паротурбінної установки».

Список використаних джерел

1. Геєць В. М., Кириленко О. В., Басок Б. І., Базєєв Є. Т. Енергетична стратегія: прогнози і реалії (огляд). *Nauka innov.* 2020. Т. 16, № 1. С. 3–15. DOI: <https://doi.org/10.15407/scin16.0.0031>.
2. Копішинська К. О., Широкова І. С. Сучасний стан та перспективи інноваційного розвитку атомної енергетики України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 350–359. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182742>
3. Вишневський О. С., Микитенко Т. П. Роль атомної енергетики у розвитку цифрової економіки України. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.15>
4. Письменна У. Є., Биконя О. С. Розвиток енергомашинобудування у напрямі реалізації потенціалу відновлюваної енергетики та сталого розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2018. № 4. С. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2018.04.116>.
5. Долін В. В., Забулонов Ю.Л., Копиленко О.Л., Шраменко І.Ф. Глобальні тенденції в атомній енергетиці. *Геотехнічна механіка*. 2022. № 8. С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/geotech2022.36.01>.
6. Венгер В., Кушніренко О., Романовська Н., Биконя О. Інвестиційні проєкти у сфері виробництва біоетанолу: вибір оптимальної моделі. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 1(15). С. 416–429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0137>.
7. Русанов А. В. Перспективи розвитку енергетичного машинобудування України у повоєнний час. *Вісник НАН України*. 2022. № 7. С. 36–38. URL: <https://visnyk-npu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/1103> (дата звернення: 01.07.2025)
8. Пінчук О. В. Трансформаційні зміни у машинобудуванні України під впливом воєнних дій. *Трансформаційна економіка*. 2024. Т. 3(08). С. 37–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-5>
9. Єпіфанова І. М. Машинобудування як стратегічна галузь країни: проблеми, стратегії вирішення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 20-25.
10. Steam Turbines for Nuclear Power Plant Market Demand Analysis - Product & Application Breakdown with Global Trends. Market Research Intellect. URL: <https://www.marketresearchintellect.com/product/steam-turbines-for-nuclear-power-plant-market/> (дата звернення: 01.07.2025)
11. Наукові дослідження у сфері використання ядерної енергії. Uatom. URL: <https://www.uatom.org/zagalni-vidomosti/naukovi-doslidzhennya-u-sferi-vykorystannya-yadernoyi-energiyi> (дата звернення: 01.07.2025)
12. Інститут енергетичних машин і систем ім. А.М. Підгорного НАН України. URL: <https://ipmach.kharkov.ua/istoriya/> (дата звернення: 01.07.2025)
13. Інститут проблем безпеки атомних електростанцій НАН України. URL: <https://www.ispnpp.kiev.ua/istoria-instituta/> (дата звернення: 01.07.2025)
14. Інститут технічної теплофізики НАН України. URL: <https://ittf.kiev.ua/> (дата звернення: 01.07.2025)
15. Фундаментальні дослідження. URL: <https://ittf.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/06/fudamentalni-doslidzhennja.pdf> (дата звернення: 25.08.2025)
16. Інститут проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова НАН України. URL: <https://www.nas.gov.ua/institutions/institut-problem-modelyuvannya-v-energetici-im-gje-pukova-nan-ukrayini-133> (дата звернення: 01.07.2025)



17. Звіт 2022. URL: https://ied.org.ua/files/zvit_2022_prezent.pdf (дата звернення: 01.07.2025)
18. Інститут електродинаміки НАН України. URL: <https://www.nas.gov.ua/institutions/institut-elektrodinamiki-nan-ukrayini-94> (дата звернення: 01.07.2025)
19. Інститут проблем міцності імені Г.С. Писаренка НАН України. URL: <https://www.ipp.kiev.ua/history> (дата звернення: 01.07.2025)
20. Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона НАН України. URL: <https://paton.org.ua/> (дата звернення: 01.07.2025)
21. Інститут проблем матеріалознавства ім. І.М. Францевича НАН України. URL: <http://www.materials.kiev.ua/science2.0/index.jsp> (дата звернення: 01.07.2025)
22. Енергоатом. Інтерактивна карта. URL: <https://energoatom.com.ua/interaktivna-karta> (дата звернення: 01.07.2025)
23. World Bank. Research and Development Expenditure (% of GDP). URL: https://data360.worldbank.org/en/indicator/WB_WDI_GB_XPD_RSDV_GD_ZS?view=datatable (дата звернення: 01.07.2025)
24. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2025)
25. Венгер В. В., Кушніренко О. М. Формування моделі публічно-приватного партнерства як основи інвестиційної політики України. *Економічний вісник Донбасу*. Випуск 2025 1(79). С. 86-94. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-86-94](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-86-94)
26. The Path to a New Era for Nuclear Energy. IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/the-path-to-a-new-era-for-nuclear-energy/financing-nuclear-projects#abstract> (дата звернення: 01.07.2025)
27. Устименко, В., Джабраїлов, Р., Малолітнева, В., & Серебряк, С. (2025). Регуляторна «пісочниця» (платформа) як форма інноваційно орієнтованого правового експерименту: досвід європейського союзу та перспективи розвитку національного законодавства. *Economics and law*, 77(2), 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.003>
28. Що таке «зелені» облігації та чому українцям варто звернути увагу на цей фінансовий інструмент. Finance.ua. 17 березня 2025 року. URL: <https://finance.ua/ua/saving/shcho-take-zeleni-oblihotsii> (дата звернення: 01.07.2025)
29. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 01.07.2025)
30. Договір про нерозповсюдження ядерної зброї від 1 липня 1968 року. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_098#Text (дата звернення: 01.07.2025)
31. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> (дата звернення: 01.07.2025)
32. Зроблено в Україні. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&title=ZroblenoVUkraini> (дата звернення: 01.07.2025)

References

1. Heiets, V. M., Kyrlyenko, O. V., Basok, B. I., Bazieiev, Ye. T. (2020). Enerhetychna stratehiia: prohozy i realii (ohliad) [Energy strategy: forecasts and realities (review)]. *Nauka innov.*, 16(1), 3–15. DOI: <https://doi.org/10.15407/scin16.0.0031> [in Ukrainian]
2. Kopishynska, K. O., Shyroкова, I. S. (2019). Suchasnyi stan ta perspektyvy innovatsiinoho rozvytku atomnoi enerhetyky Ukrainy [Current state and prospects of innovative development of nuclear energy in Ukraine]. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 16, 350–359. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_37 [in Ukrainian]
3. Vyshnevskiy, O. Mykytenko, T. (2021). Rol atomnoi enerhetyky u rozvytku tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy [The role of nuclear energy in the development of the digital economy of Ukraine].



- Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.15>[in Ukrainian]
4. Pysmenna, U. Ye., Bykonja, O. S. (2018). Rozvytok enerhomashynobuduvannia u napriami realizatsii potentsialu vidnovliuvanoi enerhetyky ta staloho rozvytku [Development of energy engineering in the direction of renewable energy and sustainable development]. *Economy and Forecasting*, 4, 116–128. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2018.04.116> [in Ukrainian]
 5. Dolin, V. V., Zabulonov, Yu.L., Kopylenko, O.L., Shramenko, I. F. (2022). Hlobalni tendentsii v atomnii enerhetytsi [Global trends in nuclear energy]. *Geotechnical Mechanics*, 8, 5–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/geotech2022.36.01>[in Ukrainian]
 6. Venger, V., Kushnirenko, O., Romanovska, N., Bykonja, O. (2025). Investytsiini proiekty u sferi vyrobnytstva bioetanolu: vybir optymalnoi modeli [Investment projects in the field of bioethanol production: choosing the optimal model]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(15), 416–429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0137>[in Ukrainian]
 7. Rusanov, A. V. (2022). Perspektyvy rozvytku enerhetychnoho mashynobuduvannia Ukrainy u povoiennyi chas [Prospects for the development of Ukrainian energy engineering in the postwar period]. *Visnyk of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 7, 36–38. [in Ukrainian]
 8. Pinchuk, O. V. (2024). Transformatsiini zminy u mashynobuduvanni Ukrainy pid vplyvom voiennykh dii [Transformational changes in Ukrainian mechanical engineering under the influence of war]. *Transformational Economics*, 3(08), 37–44. [in Ukrainian]
 9. Yepifanova, I. M. (2023). Mashynobuduvannia yak stratehichna haluz krainy: problemy, stratehii vyrishennia [Mechanical engineering as a strategic industry of the country: Problems and solution strategies]. *Economics. Finance. Law*, 12, 20–25. [in Ukrainian]
 10. Steam Turbines for Nuclear Power Plant Market Demand Analysis - Product & Application Breakdown with Global Trends. (2025). *Market Research Intellect*. URL: <https://www.marketresearchintellect.com/product/steam-turbines-for-nuclear-power-plant-market/>
 11. Research Activities in the Area of Nuclear Energy. (2025). *Uatom*. URL: <https://www.uation.org/zagalni-vidomosti/naukovi-doslidzhennya-u-sferi-vykorystannya-yadernoyi-energiyi> [in Ukrainian]
 12. A. Pidhornyi Institute of Power Machines and Systems of the National Academy of Sciences of Ukraine (2025). URL: <https://ipmach.kharkov.ua/istoria/>[in Ukrainian]
 13. Institute for Safety Problems of Nuclear Power Plants of Sciences of Ukraine. (2025). URL: <https://www.ispnpp.kiev.ua/istoria-instituta/>[in Ukrainian]
 14. Institute of Engineering Thermophysics of NAS of Ukraine. (2025). URL: <https://itf.kiev.ua/>[in Ukrainian]
 15. Fundamental Research. (2018). Institute of Engineering Thermophysics NAS of Ukraine. URL: <https://itf.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/06/fudamentalni-doslidzhennja.pdf> [in Ukrainian]
 16. G. Pukhov Institute for Modeling in Energy Engineering, NAS of Ukraine. (2025). URL: <https://www.nas.gov.ua/institutions/institut-problem-modelyuvannya-v-energetici-im-gje-puxovana-ukrayini-133> [in Ukrainian]
 17. Report (2022). URL: https://ied.org.ua/files/zvit_2022_prezent.pdf [in Ukrainian]
 18. Institute of Electrodynamics of NAS of Ukraine. (2025). URL: <https://www.nas.gov.ua/institutions/institut-elektroinamiki-nan-ukrayini-94> [in Ukrainian]
 19. G.S. Pysarenko Institute for Problems of Strength of the National Academy of Sciences of Ukraine. (2025). URL: <https://www.ipp.kiev.ua/history> [in Ukrainian]
 20. E.O. Paton Electric Welding Institute. (2025). URL: <https://paton.org.ua/>[in Ukrainian]
 21. I. Frantsevich Institute for Problems of Materials Science NAS of Ukraine. (2025). URL: <http://www.materials.kiev.ua/science2.0/index.jsp>[in Ukrainian]
 22. Energoatom. Interactive Map. (2025). URL: <https://energoatom.com.ua/interaktivna-karta>
 23. World Bank. (2025). Research and Development Expenditure (% of GDP). URL: https://data360.worldbank.org/en/indicator/WB_WDI_GB_XPD_RSDV_GD_ZS?view=datatable



24. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Official Website*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
25. Venger, V. V., Kushnirenko, O. M. (2025). Formuvannia modeli publicjno-pryvatnoho partnerstva yak osnovy investytsiinoi polityky Ukrainy [Formation of a public-private partnership model as the basis of Ukraine's investment policy]. *Economic Bulletin of Donbas*, 1(79), 86–94. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-86-94](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-86-94) [in Ukrainian]
26. The Path to a New Era for Nuclear Energy. (2025). IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/the-path-to-a-new-era-for-nuclear-energy/financing-nuclear-projects#abstract>
27. Ustymenko, V., Dzhabrailov, R., Malolitneva, V., Sieriebriak, S. (2025). Rehuliatorna «pisochnytsia» (platforma) yak forma innovatsiino oriietovanoho pravovoho eksperymentu: dosvid yevropeiskoho soiuzu ta perspektyvy rozvytku natsionalnoho zakonodavstva [Regulatory «sandbox» (platform) as a form of innovation-oriented legal experimentation: the experience of the european union and prospects for the development of national legislation]. *Economics and Law*, 77(2), 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.02.003> [in Ukrainian]
28. What are "Green Bonds" and Why Ukrainians Should Pay Attention to This Financial Instrument. (2025, March 17). *Finance.ua*. URL: <https://finance.ua/ua/saving/shcho-take-zeleni-oblihatsii> [in Ukrainian]
29. On Securities and Stock Market. Law of Ukraine No. 3480-IV. (2006). *Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> [in Ukrainian]
30. Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons, July 1, 1968. (1968). *Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_098#Text [in Ukrainian]
31. About energy efficiency. Law of Ukraine No. 1818-IX. (2021). *Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> [in Ukrainian]
32. Made in Ukraine. (2025). *Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&title=ZroblenoVUkraini> [in Ukrainian]

Отримано:	15.06.2025	Beérkezett:	2025.06.15	Received:	15.06.2025
Прийнято до друку:	16.08.2025	Elfogadva:	2025.08.16	Accepted:	16.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-59-69
ETO 336.748

Veronika HANUSZICS

közgazdasági tudományok kandidátusa, docens,
Számvitel és Auditálás Tanszék docense,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0000-0001-6902-6303](https://orcid.org/0000-0001-6902-6303)

Scopus Author ID: [58538726200](https://orcid.org/58538726200)

e-mail: hanuszics.veronika@kmf.org.ua
(Corresponding author)

Péter SZOLNOKI

mesterképzés elsőéves hallgató,
Számvitel és Auditálás Tanszék hallgatója,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0009-0009-7584-9088](https://orcid.org/0009-0009-7584-9088)

KORRELÁCIÓS-REGRESSZIÓS ELEMZÉS AZ OKTATÁS SZINTJE ÉS A GAZDASÁGI FEJLETTSÉG KÖZÖTT UKRAJNA MEGYÉIBEN

Анотація. Метою дослідження є вивчення взаємозв'язку між часткою зайнятих осіб, які здобули вищу освіту принаймні на рівні бакалавра, та обсягом валового внутрішнього продукту на одну особу в розрізі регіонів України у період 2021–2023 років. Вихідна гіпотеза ґрунтується на припущенні, що вищий рівень освітньої кваліфікації населення позитивно впливає на економічні показники регіонів, що, у свою чергу, відображається у зростанні ВВП на душу населення. У дослідженні було застосовано методи кореляційно-регресійного аналізу статистичних даних, які виявили помірно сильний позитивний зв'язок між досліджуваними змінними. Отримані результати засвідчили, що зростання частки працевлаштованих із вищою освітою зазвичай асоціюється з підвищенням економічної продуктивності, особливо в урбанізованих та економічно розвинених регіонах (Дніпропетровська, Харківська, Львівська та Одеська області). У дослідженні підкреслюється, що міжрегіональні відмінності залишаються суттєвими, а внесок випускників закладів вищої освіти у розвиток місцевих економік є різноспрямованим. В умовах серйозних економічних викликів, з якими сьогодні стикається Україна, поліпшення якості людського капіталу розглядається як один із ключових інструментів досягнення сталого розвитку. У роботі акцентується увага на важливості регулярного збору достовірних статистичних даних, що дозволило б у майбутньому здійснювати більш точний аналіз довгострокових тенденцій. Особливу увагу заслуговує оцінка впливу війни, яка розпочалася в 2022 році, на систему вищої освіти та її роль у формуванні економічного потенціалу регіонів. Такі дослідження мають важливе значення для обґрунтування освітньої та регіональної політики, спрямованої на забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку. З огляду на виклики воєнного часу, особливої актуальності набуває вивчення ролі вищої освіти як чинника регіонального відновлення,



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

адаптації економіки до нових умов та забезпечення довготривалої конкурентоспроможності. Застосування виявлених закономірностей у практиці соціально-економічного планування дозволить більш обґрунтовано формувати стратегії регіонального розвитку, спрямовані на ефективне використання людського капіталу в умовах посткризового відновлення.

Ключові слова: економіка, що базується на знаннях, економічний розвиток, регіональна економіка, кореляційний аналіз.

JEL Classification: C10, I25, O47.

Absztrakt. A cikk a felsőoktatás legalább alapképzését elvégzett foglalkoztatottjait és az egy főre jutó bruttó hazai össztermék kapcsolatát vizsgálja meg Ukrajna megyéiben 2021 és 2023 között. A hipotézis az, hogy minél több a felsőoktatás legalább alapképzését elvégzett foglalkoztatott van egy adott megyében, annál nagyobb az adott régióban az egy főre jutó bruttó hazai össztermék mutatója, ezáltal megmutatkozik a gazdasági fejlettség egy része megyei lebontásban. A rendelkezésre álló adatok alapján elvégzett korrelációs-regressziós elemzés mérsékelt erősséggel összefüggést mutatott a kutatás két tényezője között. Az eredmények azt mutatják, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalók nagyobb aránya jellemzően magasabb gazdasági teljesítményt von maga után, különösen a városiasodott, fejlettebb régiókban (Dnyipropetrovszki, Harkivi, Lembergi és Odesszai). Az elemzés rávilágított arra is, hogy a régiók közötti különbségek jelentősek, és a felsőoktatásból kikerülő munkavállalók szerepe különbözőképpen érvényesül a helyi gazdaságokban. Ukrajna tekintetében különösen fontos, hogy a lehető legtöbb módon fejlessze gazdaságát, erre pedig kiváló talajt adhat az oktatási szint előre mozditása és polgárainak képzése. Mivel Ukrajna jelenleg komoly gazdasági kihívásokkal néz szembe, a humán tőke minőségének javítása az egyik legfontosabb eszköze lehet a fenntartható fejlődés elérésének. A további kutatásokat és elemzéseket elősegítené, ha folyamatosan, évről évre rendelkezésre állnának az elemzéshez szükséges hivatalos adatok. Ezek alapján hosszabb távon átfogóbb képet kaphatnánk arról, hogy a 2022-ben kitört orosz–ukrán háború miként befolyásolta a felsőoktatás alapképzését elvégző foglalkoztatottak helyzetét, valamint a vizsgált megyék gazdasági fejlettségét. Az ilyen típusú vizsgálatok hosszú távon segíthetnek az oktatáspolitikai és regionális fejlesztési döntések megalapozásában. A háborús időszak kihívásaira tekintettel különös aktualitást nyer a felsőoktatás szerepének vizsgálata mint a regionális újjáépítés, a gazdaság új feltételekhez való alkalmazkodása és a hosszú távú versenyképesség biztosításának tényezője. Az elemzés során feltárt összefüggések gyakorlati alkalmazása a társadalmi-gazdasági tervezésben lehetőséget biztosít arra, hogy megalapozottabban lehessen kialakítani a regionális fejlesztési stratégiákat, amelyek célja az emberi tőke hatékony kiaknázása a válság utáni helyreállítás körülményei között.

Kulcsszavak: tudásalapú gazdaság, gazdasági fejlettség, regionális gazdaság, korrelációs elemzés

Abstract. The purpose of this study is to explore the relationship between the proportion of employed persons with at least a bachelor's degree and the gross domestic product (GDP) per capita across Ukrainian regions during the period from 2021 to 2023. The underlying hypothesis is that a higher level of educational qualification among the population contributes positively to regional economic indicators, which is reflected in an increase in GDP per capita. The research employed correlation and regression analysis methods based on official statistical data, revealing a moderately strong positive relationship between the studied variables. The findings indicate that an increase in the share of higher-educated employees is generally associated with improved economic productivity, particularly in urbanized and economically advanced regions such as Dnipropetrovsk, Kharkiv, Lviv, and Odesa. The study highlights that interregional disparities remain significant, and the contribution of university graduates to local economic development varies substantially. Given the severe economic challenges currently faced by Ukraine, the improvement of human capital quality is considered one of the key instruments for achieving sustainable development. The paper emphasizes the necessity of



regular and reliable data collection, which would allow for more accurate long-term trend analysis. Particular attention is drawn to assessing the impact of the war that began in 2022 on the higher education system and its role in shaping the economic potential of the regions. Such research is of crucial importance for substantiating educational and regional policies aimed at ensuring balanced socio-economic growth. In the context of wartime conditions, the role of higher education as a factor of regional recovery, economic adaptation, and long-term competitiveness becomes especially relevant. Applying the identified patterns in socio-economic planning practice would enable more sound strategies for regional development, focused on the effective use of human capital in the post-crisis recovery process.

Keywords: knowledge-based economy, economic development, regional economy, correlation analysis.

Probléma felvetése. A globalizáció és a nemzetközi kereskedelem megköveteli az országoktól és gazdaságaiktól, hogy versenyezzenek egymással. A gazdaságilag sikeres országok verseny- és komparatív előnyökkel rendelkeznek más gazdaságokkal szemben.

Egy tipikus fejlett gazdaság különböző iparágakat foglal magában, amelyek eltérő versenyelőnnyel és -hátránnyal rendelkeznek a globális piacon. Egy ország munkaerejének oktatása és képzése fontos tényező annak meghatározásában, hogy az ország gazdasága milyen jól fog teljesíteni.

A magasabb iskolai végzettség magasabb keresettel, hosszabb produktív élettel, jobb fizikai és mentális egészséggel, ellenálló képességgel és alkalmazkodóképességgel, valamint személyes fejlődéssel és kiteljesedéssel jár. A makrogazdaság számára az oktatás katalizátorként szolgál az emberi és társadalmi tőke fejlesztésében, előmozdítva a hosszú távú gazdasági növekedést [1].

A 2021–2023 közötti időszak Ukrajnában érdekes képet mutat az oktatás és a gazdasági fejlettség kapcsolatáról. A 2021-es hivatalos statisztikák még az orosz-ukrán háború előtti év viszonylag stabil gazdasági környezetét tükrözik, amikor a régiók közötti különbségek inkább strukturális, mintsem krízishelyzetből fakadó okokra vezethetők vissza, mivel a későbbi adatok jóval negatívabb képet mutatnak.

Kiemelkedően fontos meghatározni hogyan hat az oktatás szintje a gazdasági teljesítményre, és milyen mértékben járulhat hozzá a régiók közötti egyenlőtlenségek csökkentéséhez – ami kulcsfontosságú szempont a jövőbeli gazdaságpolitikai döntések meghozatalában.

A legújabb kutatások és publikációk elemzése. A folyamatos és fenntartható gazdasági fejlődés érdekében fontos minden lehetőséget megragadni ennek elérésére. Ez alól az oktatás kérdése sem esik kívül, ennek okán érdemes a legfrissebb kutatások felvázolni és elemezni a tudományos és gazdasági előrehaladásban. Y. Wen [2] kutatásában a GDP és az oktatás kapcsolatát hasonlította össze fejlett és fejlődő országok viszonylatában. Az elemzésből az derült ki, hogy a gazdasági jólét és az oktatási fejlődés összefügg, ám a kapcsolat az adott nemzet fejlettségi szintjétől függően változik. A felsőoktatási szint és az egy főre jutó GDP közötti kapcsolatot az amerikai államok különböző részein H. Wang [3] kutatta. Banász Zs. és Csányi V. V. [4] cikke a posztszocialista országok szempontjából vizsgálta meg az egy főre jutó

GDP és az oktatás összefüggésének mértékét. Kutatásukból kiderült, hogy ezekben az országokban az egy főre jutó GDP és a felsőoktatásba beiratkozottak aránya közötti kapcsolat erősebb, mint más országokban. S. Bhattacharai [5] kutatása pedig a kormányzati kiadások oktatásra gyakorolt hatását és GDP-vel való kapcsolatát vizsgálja, valamint a középfokú oktatásban részt vevő iskolák beiratkozásának és az inflációs rátáknak a hatásait. A jelenlegi események közepette nem lehet eltekinteni attól, hogy a lehető legtöbb módot meg kell ragadni a gazdasági fejlődés érdekében, erre pedig kiváló alapot szolgáltathat az oktatás hatásának elemzése és annak fejlesztése.

A cikk céljainak megfogalmazása. A cikk célja meghatározni azt, hogy Ukrajnában milyen mértékben volt összefüggésben az oktatás szintje és a gazdasági fejlettség mértéke a kiválasztott időszakban. A cikk feladatai a következők: az oktatás és a gazdaság kapcsolatának elméleti kifejtése; Ukrajna megyéinek elemzése és összehasonlítása a vizsgált mutatók tükrében; korrelációs-regressziós elemzés elvégzése a rendelkezésre álló adatok alapján.

Kutatási eredmények bemutatása. Egy sikeres gazdaság olyan munkaerővel rendelkezik, amely képes olyan iparágakat működtetni, amelyek versenyelőnnyel rendelkeznek más országok gazdaságaival szemben. Az országok megpróbálhatják ösztönözni a képzést adókedvezményekkel, képzési lehetőségek biztosításával vagy számos más eszközzel, amelyek célja a képzettebb munkaerő létrehozása.

A képzési szintek közötti különbségek jelentős tényező, amely megkülönbözteti a fejlett és a fejlődő országokat. Bár más tényezők is szerepet játszanak, mint például a földrajzi elhelyezkedés és a rendelkezésre álló erőforrások, a jobban képzett munkavállalók jelenléte a gazdaság egészére pozitív externáliákat hoz létre [6].

Az oktatás elválaszthatatlanul összefügg a gazdasági növekedéssel, befolyásolja mind a személyi bérek, mind a nemzeti bruttó hazai termék gazdasági megtérülését. Hozzájárul a munkaerőpiac egészségéhez, és az általános nemzeti foglalkoztatási adatok általában az oktatási beruházásokkal összhangban mozognak [7].

Azok az országok, ahol a lakosság nagyobb arányban jár iskolába és végez is ott, gyorsabb gazdasági növekedést produkálnak, mint azok, ahol kevésbé képzett munkavállalók vannak. Ennek eredményeként sok ország finanszírozza az általános és középfokú oktatást a gazdasági teljesítmény javítása érdekében.

Az oktatást általában az emberi tőkébe történő befektetésnek tekintik – minél többet fektet be egy ország az oktatási rendszerébe, annál nagyobb a gazdasági teljesítménye összességében. A kutatások azt is kimutatták, hogy azok az országok, ahol nagyobb a tanulók száma, gyorsabb gazdasági növekedést mutatnak, mint azok, ahol kevesebb a képzett munkavállaló.

Az oktatás segíti az egyéneket készségek és ismeretek fejlesztésében számos fontos területen, ami gazdagítja a munkaerő-állományt és ösztönzi a gazdasági eredményeket. Az oktatás a következő területeken fejlesztheti az egyéneket [7]:

- fejleszti a kritikus gondolkodást és a problémamegoldó készségeket;
- növeli az írástudási szintet és a kognitív készségeket;
- fokozza a személyes képességeket, a hatékonyságot és a termelékenységet;



- elősegíti a vállalkozói szellem kialakulását;
- ösztönzi a kreativitást és a kreatív gondolkodást;
- új készségeket fejleszt az újonnan megjelenő területeken, például a technológiai változások és a tudományos fejlődés terén;
- elmélyíti a tudást, lehetővé téve új felfedezések, találmányok, információk, termékek és ötletek létrejöttét.

Példaképpen egy olyan ország, amelynek munkaerő-kínálatában jól képzett, szakképzett munkavállalók vannak – a formális oktatás és a szakképzési lehetőségek változatos keverékének köszönhetően – jobb helyzetben lesz ahhoz, hogy kihasználja ezeket a fejlesztéseket, ami további pozitív hatással lesz az üzleti és gazdasági növekedésre. Az oktatás gazdaságra gyakorolt hatásának másik fontos tényezője a fizetések – és így a befizetett adók – jelentős növekedése, amely a jobb oktatással jár. Az oktatás közvetlen hatással van a fizetésekre, és a magasabb fizetéssel rendelkezők nagyobb adóbefizetéssel járulnak hozzá, ami lehetővé teszi a gazdasági növekedést országos szinten. A vállalkozások számára az alkalmazottak intellektuális képességei eszközként kezelhetők. Ez az eszköz felhasználható olyan termékek és szolgáltatások létrehozására, amelyek értékesíthetők. Minél több jól képzett munkavállalót alkalmaz egy cég, annál többet tud elméletileg termelni. Az olyan gazdaságot, amelyben a munkáltatók eszközként kezelik az oktatást, gyakran tudásalapú gazdaságnak nevezik [6].

Az oktatás és a gazdasági fejlettség közötti korreláció elemzése Ukrajna esetében három évet vizsgál: 2021-es év, 2022-es év és 2023-as év. A vizsgált mutatók az éves GDP/fő ukrán hrivnyában kifejezve és a legalább felsőfokú alapképzést igazoló diplomával rendelkező foglalkoztatottak száma régiókra lebontva. A két mutató közötti elemzés a korrelációs-regressziós elemzési módszerrel végződik. A korrelációs-regressziós elemzés a sztochasztikus modellezés klasszikus módszere, valamint az egyes társadalmi-gazdasági jelenségeket és a gazdasági tevékenység folyamatait jellemző statisztikai jellemzők közötti összefüggések kvantitatív értékelésének módszere [8]. A kutatás során végzett elemzés adatait Ukrán Nemzeti Statisztikai Hivatal [9] éves kimutatásai szolgáltatják.

A kimutatásokból kinyert adatok, amelyek az elemzést lehetővé teszik a következők (1. táblázat):

1. táblázat

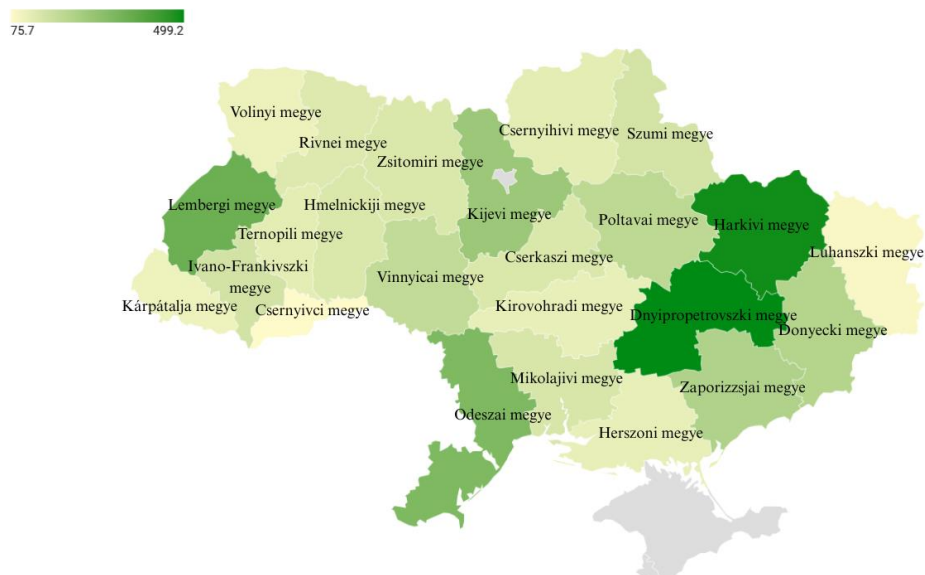
Ukrajna elemzett megyéinek legalább felsőoktatás alapképzését elvégzett foglalkoztatottjai és GDP/fő mutatója 2021-2023-as évek között

Régiók	2021		2022		2023	
	Foglalkoztatottak, ezer fő	GDP/fő, ezer UAH	Foglalkoztatottak, ezer fő	GDP/fő, ezer UAH	Foglalkoztatottak, ezer fő	GDP/fő, ezer UAH
Vynycai megye	204,7	99,1	189,2	70,6	190,0	75,0
Volinyi megye	113,8	79,5	108,0	62,7	105,4	65,7
Dnyipropetrovszki megye	497,5	151,6	496,5	102,2	503,5	102,9
Donyeck-i megye	200,9	54,2	243,9	40,9	220,3	40,4
Zsitomiri megye	148,4	84,6	145,5	60,8	142,0	66,2

Régiók	2021		2022		2023	
	Foglalkoztatottak, ezer fő	GDP/fő, ezer UAH	Foglalkoztatottak, ezer fő	GDP/fő, ezer UAH	Foglalkoztatottak, ezer fő	GDP/fő, ezer UAH
Kárpátalja megye	118,6	53,9	102,2	42,4	100,1	44,6
Zaporizzsjai megye	223,2	112,0	235,2	75,3	227,4	80,4
Ivano-Frankivszki megye	153,1	75,6	172,7	54,3	162,4	57,3
Kijevi megye	260,3	140,4	271,9	105,6	275,9	115,9
Kirovohradi megye	119,9	97,9	118,6	67,3	116,3	71,0
Luhanszki megye	78,5	22,3	95,9	16,5	85,5	18,2
Lembergi megye	369,6	105,1	360,5	73,4	356,4	82,2
Mikolajivi megye	145,6	101,0	157,8	70,8	150,0	75,4
Odeszai megye	321,8	103,2	333,3	72,1	324,3	81,2
Poltavai megye	196,4	166,2	213,6	114,6	198,0	118,1
Rivnei megye	139,1	69,2	140,3	50,3	141,8	54,5
Szumi megye	154,4	86,5	161,6	60,6	165,0	66,1
Ternopili megye	121,8	71,0	132,9	47,5	124,5	53,7
Harkivi megye	478,0	106,3	521,1	79,6	474,7	84,0
Herszoni megye	113,2	78,5	120,7	52,1	118,3	59,2
Hmelnickiji megye	151,7	85,8	142,4	57,1	143,2	67,7
Cserkaszi megye	142,2	99,2	146,9	72,3	145,8	77,0
Csernyivci megye	75,9	56,4	77,0	40,6	74,1	45,8
Csernyihivi megye	127,3	99,7	128,6	67,6	123,2	75,7

Forrás: saját szerkesztés [9] alapján

A következő ábra szemlélteti a vizsgált megyék átlagos foglalkoztatottságát az alapszintű felsőoktatást igazoló diplomával rendelkező munkavállalók tekintetében a 2021-2023 közötti időszakban (1. ábra):

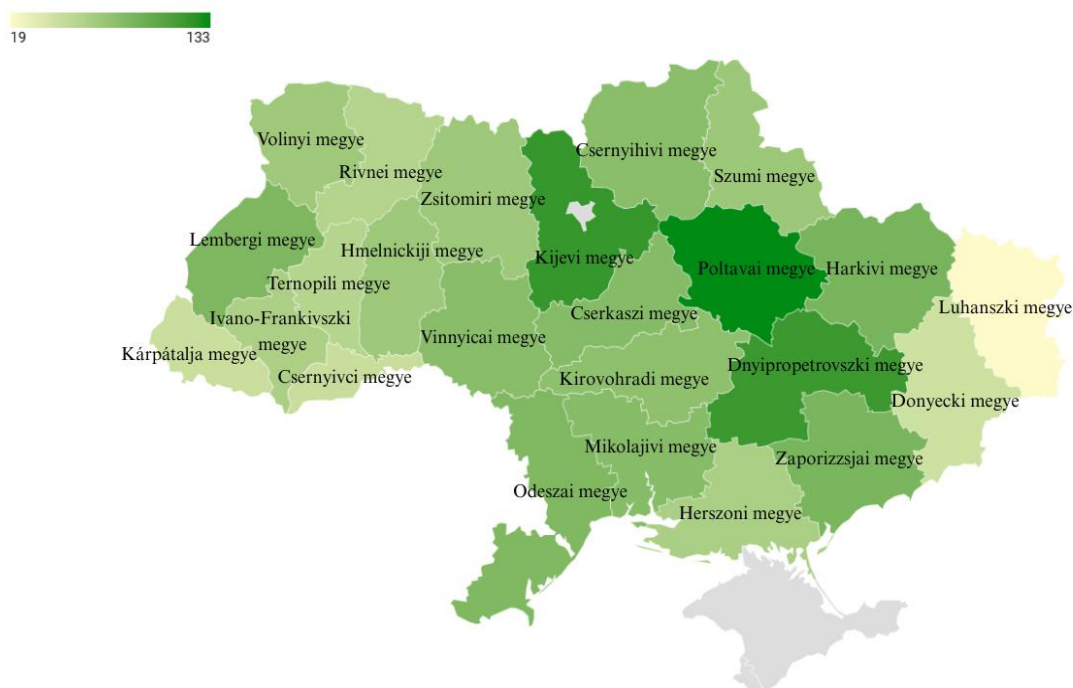


1. ábra. Ukrajna vizsgált megyéinek átlagos felsőoktatás alapképzését befejező foglalkoztatottsága 2021-2023-as időszakban

Forrás: saját szerkesztés [9] alapján

A vizsgált megyék közül négy rendelkezik több, mint 300 ezer alapszintű felsőoktatást igazoló diplomával rendelkező munkavállalóval, a négy régió pedig a következők csökkenő sorrendben: Dnyipropetrovszki megye, Harkivi megye, Lembergi megye, Odeszai megye. Ezen mutatóban pedig kettő megye teljesített 100 átlagos munkavállaló alatt, a Luhanszki és a Csernyivci megye.

Az elemzett időszakban jegyzett átlagos GDP/fő mutatókat megyékre bontva a következő ábra szemlélteti (2. ábra):



2. ábra. Ukrajna vizsgált megyéinek átlagos GDP/fő mutatója 2021-2023-as időszakban

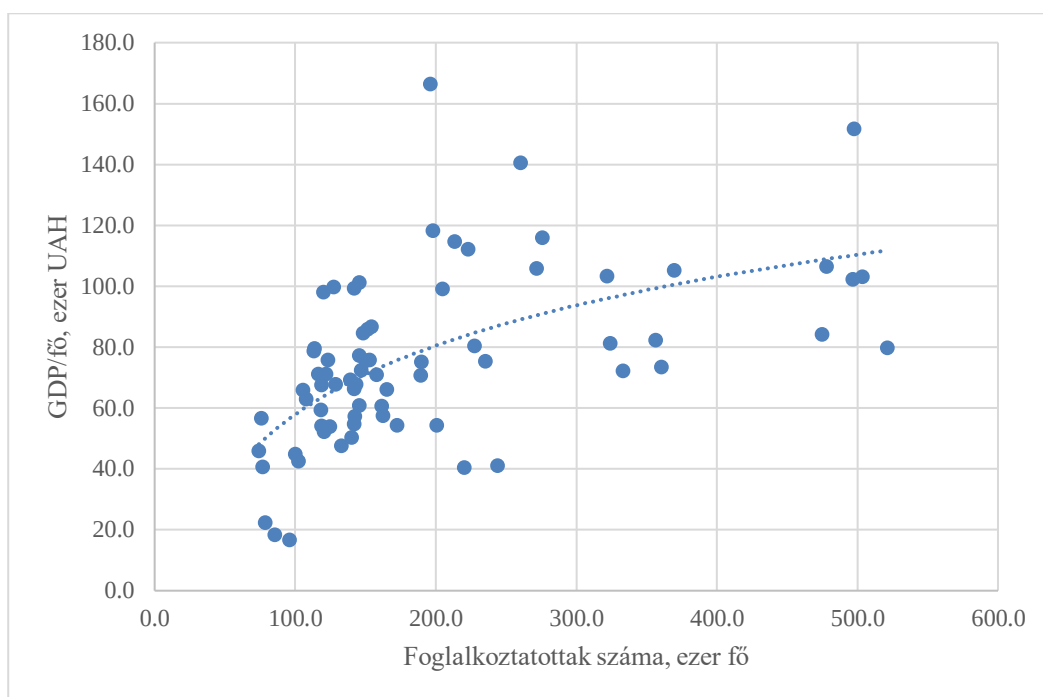
Forrás: saját szerkesztés [9] alapján

Az ábra alapján a következő megyék rendelkeznek a legnagyobb GDP/fő mutatóval a vizsgált három év átlagai alapján, csökkenő sorrendben: Poltavai megye, Kijevi megye, Dnyipropetrovszki megye, Harkovi megye, Zaporizzsjai megye. A harmadik legnagyobb átlagos foglalkoztatottságot birtokló - az alapszintű felsőoktatást igazoló diplomával rendelkező munkavállalók tekintetében - Lembergi megye a hatodik helyet foglalja el az átlagos GDP/fő mutató vonatkozásában. A leggyengébb mutatókkal rendelkező megyék pedig a következők: Luhanszki megye, Donyeckai megye, Kárpátalja megye és Csernyivci megye. Ezen régiók átlagos GDP/fő mutatója nem éri el az 50 ezer UAH értéket.

A két ábrát összehasonlítva a mutatók összefüggését alátámasztó és azt cáfoló következtetéseket is le lehet vonni. A Dnyipropetrovszki és Harkivi megye az élen járnak a vizsgált átlagos foglalkoztatottsági mutató tekintetében, és ennek megfelelően

e két megye és szomszédos megyéik az átlagos GDP/fő mutató vonatkozásában szintén előnyös pozícióban vannak. A másik végletről is hasonló következtetéseket lehet elmondani. A két legrosszabb átlagos foglalkoztatottsággal rendelkező megye - alapszintű felsőoktatást elvégző diplomás munkavállalók között - a GDP/fő tekintetében is a négy legrosszabb régió egyike. A vizsgált mutatók összefüggését a Donyecki megye cáfolja meg kissé. Az alapszintű felsőoktatás elvégzését igazoló diplomás munkavállalók tekintetében az említett megye a hetedik helyet foglalja el a vizsgált időszakban, azonban a GDP/fő mutatót tekintve az egyik legrosszabbul teljesít.

A 2021-2023 közötti időszak Ukrajna vizsgált megyéinek foglalkoztatottsági és GDP/fő mutatói alapján a következő funkcionális grafikont lehet összeállítani (3. ábra):



3. ábra. Ukrajna elemzett megyéinek funkcionális grafikonja az elemzett mutatók alapján 2021-2023-as évek között

Forrás: saját szerkesztés [9] alapján

A korrelációs elemzés elvégzése után a szorosság értéke 0,6625, ami mérsékelten erősnek mondható [10]. Az összefüggés formája logaritmikus. Ezen adatok alapján a következő regressziós képletet lehet felállítani (1. képlet):

$$y = 1,18 + 0,38 * \ln(x). \quad (1)$$

A 2021–2023-as időszakra vonatkozó adatok alapján végzett elemzés megerősítette az alapszintű felsőoktatásban részt vevő munkavállalók aránya és a régiók gazdasági teljesítménye – az egy főre jutó GDP – közötti összefüggést Ukrajna



megyéinek szintjén. A korrelációs vizsgálat eredményeként kapott 0,6625-ös szorossági együttható mérsékelten erős kapcsolatot jelez a két változó között, amely logaritmikus formát mutat.

A legmagasabb felsőfokú végzettséggel rendelkező foglalkoztatottságot mutató megyék (Dnyipropetrovszki, Harkivi, Lembergi és Odeszai) egyben azok közé is tartoztak, ahol a legnagyobb az egy főre jutó GDP, ami alátámasztja az oktatás és a gazdasági teljesítmény közötti pozitív kapcsolatot. Ugyanez igaz a spektrum másik végén is: a legalacsonyabb képzettségi szintet és GDP-t mutató Luhanszki és Csernyivci megye esetében egyértelmű lemaradás figyelhető meg mindkét mutatóban.

Ugyanakkor az elemzés arra is rávilágít, hogy nem minden esetben egyértelmű a kapcsolat. A Donyeck-i megye példája, ahol az alapszintű felsőfokú végzettségű foglalkoztatottak száma magas, de a GDP alacsony – azt jelzi, hogy az oktatás gazdasági hatása más tényezőktől is függ, mint például a régió biztonsági helyzete, infrastruktúrája vagy gazdasági szerkezete. Ez rámutat arra, hogy bár az oktatás kulcsszerepet játszik a gazdasági fejlettség alakításában, annak pozitív hatásai csak megfelelő környezeti feltételek mellett tudnak érvényesülni.

Összességében az eredmények megerősítik az emberi tőkébe történő beruházások fontosságát és szükségességét a regionális gazdaságpolitikai döntések meghozatalakor, különösen az oktatás és képzés szintjeinek fejlesztésére irányuló stratégiák esetében.

Következtetések és további kutatások kilátásai. Összességében azt lehet elmondani az oktatás szintje és a gazdasági fejlettség mértéke közötti összefüggésre Ukrajna vizsgált megyéiben, hogy van kapcsolat a két tényező között. A legalább felsőoktatás alapképzését elvégző munkavállalók és a GDP/fő összehasonlítása régiókra lebontva egyértelmű kapcsolatot mutattak az oktatás szintje és a gazdasági fejlettség korrelációjára. A korrelációs-regressziós elemzés pedig mérsékelten erős kapcsolatot eredményezett, ami szintén megerősíti a kezdeti hipotézist. A további kutatásra és elemzésre terepet adhatna, ha folyamatosan, évről évre rendelkezésre állnának hivatalos adatok, amelyek az elemzéshez szükségesek. Ez betekintést nyújthatna, hogy a 2022-ben kitört orosz-ukrán háború milyen hatással volt a felsőoktatás alapképzését elvégző foglalkoztatottakra és a gazdasági fejlettségre a vizsgált megyék tekintetében hosszútávon. A jövőbeni kutatások célszerű irányát jelentheti az oktatás és más társadalmi-gazdasági mutatók, például a munkanélküliség, migráció vagy digitális kompetenciák, közötti kapcsolatok feltérképezése. Emellett érdemes lenne regionális összehasonlító elemzéseket végezni más közép- és kelet-európai országok bevonásával is, hogy jobban megértsük a különböző fejlődési mintázatokat.

Felhasznált források listája

1. Goulas S. Twelve facts about the economics of education. *Brookings*. 2024, June 27. URL: <https://www.brookings.edu/articles/twelve-facts-about-the-economics-of-education/> (letöltés dátuma: 2025.06.25)
2. Wen Y. Exploring the GDP-Education Relationship: A Comparative Study of Developing and Developed nations. *Advances in Economics Management and Political Sciences*. 2023. № 61(1). P. 182–191. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/61/20231254>

3. Wang H. Relationship between higher education level and GDP per capita of different American States. *Financial Engineering and Risk Management*. 2023. № 6(11). DOI: <https://doi.org/10.23977/ferm.2023.061109>
4. Banasz Z., Csanyi V. V. Does the post-socialist past determine the relationship between GDP per capita and education? Evidence from Europe. *Acta Oeconomica*. 2018. № 68(4). P. 573–589. DOI: <https://doi.org/10.1556/032.2018.68.4.5>
5. Bhattarai S. Impact of Government Expenditure on Education and GDP. *Journal of Gurubaba*. 2024. № 6(2). P. 83–90. DOI: <https://doi.org/10.3126/jg.v6i2.82443>
6. Radcliffe B. How education and training affect the economy. *Investopedia*. 2024, July 1. URL: <https://www.investopedia.com/articles/economics/09/education-training-advantages.asp> (letöltés dátuma: 2025.06.26)
7. Brooks R. What is the relationship between education and the economy? - North Wales Management School - Wrexham University. North Wales Management School - Wrexham University. 2023, October 31. URL: <https://online.wrexham.ac.uk/what-is-the-relationship-between-education-and-the-economy/> (letöltés dátuma: 2025.06.27)
8. Економіко-математичні методи та моделі в економічному аналізі. (n.d.). StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5648095/page:10/> (letöltés dátuma: 2025.07.01)
9. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (letöltés dátuma: 2025.07.01)
10. Настенко Є. А. Методичні вказівки до виконання комп'ютерних практикумів з навчальної дисципліни «Інтелектуальний аналіз даних». Частина-1. «Кореляційний та регресійний аналіз медичних даних» для студентів напряму підготовки 6.050101 – «Комп'ютерні науки». 2017. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19005?locale=uk> (letöltés dátuma: 2025.07.01)

References

1. Goulas, S. (2024, June 27). Twelve facts about the economics of education. *Brookings*. URL: <https://www.brookings.edu/articles/twelve-facts-about-the-economics-of-education/>
2. Wen, Y. (2023). Exploring the GDP-Education Relationship: A Comparative Study of Developing and Developed nations. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 61(1), 182–191. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/61/20231254>
3. Wang, H. (2023). Relationship between higher education level and GDP per capita of different American States. *Financial Engineering and Risk Management*, 6(11). DOI: <https://doi.org/10.23977/ferm.2023.061109>
4. Banasz, Z., Csanyi, V. V. (2018). Does the post-socialist past determine the relationship between GDP per capita and education? Evidence from Europe. *Acta Oeconomica*, 68(4), 573–589. DOI: <https://doi.org/10.1556/032.2018.68.4.5>
5. Bhattarai, S. (2024). Impact of Government Expenditure on Education and GDP. *Journal of Gurubaba*, 6(2), 83–90. DOI: <https://doi.org/10.3126/jg.v6i2.82443>
6. Radcliffe, B. (2024, July 1). How education and training affect the economy. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/articles/economics/09/education-training-advantages.asp>
7. Brooks, R. (2023, October 31). What is the relationship between education and the economy? - North Wales Management School - Wrexham University. North Wales Management School - Wrexham University. URL: <https://online.wrexham.ac.uk/what-is-the-relationship-between-education-and-the-economy/>
8. Економіко-математичні методи та моделі в економічному аналізі (n.d.) [Economic-mathematical methods and models in economic analysis]. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5648095/page:10/> [in Ukrainian]
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Statystychna informatsiia [State Statistics Service of Ukraine. Statistical information]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]



10. Nastenko Ye. A. (2017). Metodychni vказivky do vykonannia kompiuternykh praktykumiv z navchalnoi dystsypliny "Intelektualnyi analiz danykh". Chastyna 1. "Koreliatsiinyi ta rehresiinyi analiz medychnykh danykh" dlia studentiv napriamu pidhotovky 6.050101 – "Kompiuterni nauky". [Methodological guidelines for completing computer practicals on the subject "Intelligent data analysis". Part 1. "Correlation and regression analysis of medical data" for students in the field of study 6.050101 – "Computer Sciences"]. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19005?locale=uk> [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	15.07.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.07.15	<i>Received:</i>	15.07.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	19.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.19	<i>Accepted:</i>	19.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-70-83

УДК 333.7:338.45:502(477)

Альона ЄВДОКИМОВА

кандидат технічних наук,
доцент кафедри управління ім.Олега Балацького,
Сумський державний університет,
м. Суми, Україна

ORCID ID: [0000-0001-6456-4436](https://orcid.org/0000-0001-6456-4436)

Scopus Author ID: [57194156643](https://orcid.org/57194156643)

Інна БАЛАГУРОВСЬКА

аспірантка,
Сумський державний університет,
м. Суми, Україна
Сілезький університет,
м. Глівіце, Польща

ORCID ID: [0000-0003-3642-9506](https://orcid.org/0000-0003-3642-9506)

Scopus Author ID: [58249858900](https://orcid.org/58249858900)

e-mail: i.balahurovska@biem.sumdu.edu.ua

(Corresponding author)

Світлана КОЛОСОК

кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління ім.Олега Балацького
Сумський державний університет,
м. Суми, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5133-9878](https://orcid.org/0000-0002-5133-9878)

Scopus Author ID: [56644950500](https://orcid.org/56644950500)

УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено актуальні проблеми управління енергетичною безпекою України в умовах зеленої трансформації. Проаналізовано сучасний стан впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), зокрема сонячної, вітрової, гідроенергетики та біомаси. Охарактеризовано вплив ВДЕ на сталий розвиток енергетичної системи країни. Виокремлено виклики, що перешкоджають ефективному переходу до зеленої енергетики: недостатня адаптивність існуючої інфраструктури, обмежені фінансові ресурси, нестабільність регуляторного середовища, наслідки повномасштабної воєнної агресії та глобальні зміни клімату. Наголошено, що трансформаційні процеси у сфері енергетики потребують не лише технічного переоснащення, а й перегляду управлінських підходів, які мають забезпечувати швидку адаптацію до зовнішніх і внутрішніх викликів. У роботі підкреслено відмінності в управлінських підходах до традиційної та зеленої енергетики, зокрема в питаннях стратегічного планування, операційного управління, фінансового



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



забезпечення та реалізації цілей сталого розвитку. Зокрема, зелена енергетика вимагає більш динамічних управлінських рішень, які враховують коливання у виробництві енергії, інтеграцію децентралізованих потужностей та зростаючу роль локальних ініціатив. Обґрунтовано необхідність запровадження нових управлінських стратегій, що включають розвиток децентралізованих систем, інтеграцію цифрових рішень для моніторингу та керування, розширення транскордонної енергетичної співпраці, активне залучення інвестицій і модернізацію енергетичних мереж відповідно до європейських стандартів. Акцентовано, що ефективне управління повинно бути орієнтоване не лише на поточні потреби, а й на формування довгострокових сценаріїв розвитку енергетики із врахуванням кліматичних зобов'язань, енергетичної інтеграції з ЄС та післявоєнного відновлення. Зелена трансформація розглядається як чинник досягнення кліматичної нейтральності, енергетичної незалежності, економічного зростання та екологічної збалансованості України. Підкреслено, що такі зміни є не лише екологічним, а й стратегічним імперативом для забезпечення національної безпеки, сталості економіки та підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному ринку.

Ключові слова: управління енергетикою, сталий розвиток, відновлювані джерела енергії, зелена енергетика, енергетична безпека, економічне зростання.

JEL Classification: Q28, Q42, Q48, O13, H56

Absztrakt. A cikk Ukrajna energiabiztonságának irányításával kapcsolatos aktuális problémákat vizsgálja a zöld átállás kontextusában. Elemzésre kerül a megújuló energiaforrások (RES), különösen a nap-, szél-, vízenergia és biomassza jelenlegi helyzete. Ismertetésre kerül a RES hatása az ország energiarendszerének fenntartható fejlődésére. Meghatározásra kerülnek azok a kihívások, amelyek akadályozzák az átmenetet a zöld energiára: az infrastruktúra alacsony alkalmazkodóképessége, korlátozott pénzügyi források, instabil szabályozási környezet, a háború következményei, valamint a globális éghajlatváltozás. Kiemelésre kerül, hogy az energetikai átalakulási folyamatok nemcsak technikai korszerűsítést igényelnek, hanem a vezetési megközelítések újragondolását is, amelyek lehetővé teszik a külső és belső kihívásokhoz való gyors alkalmazkodást. A tanulmány hangsúlyozza a hagyományos és zöld energia irányítási megközelítései közötti különbségeket, különösen a stratégiai tervezés, az operatív menedzsment, a pénzügyi biztosítás és a fenntartható fejlődési célok megvalósítása terén. A zöld energia különösen dinamikusabb menedzsment döntéseket igényel, figyelembe véve a termelés ingadozásait, a decentralizált kapacitások integrációját és a helyi kezdeményezések növekvő szerepét. Indokoltá válik új irányítási stratégiák bevezetése, amelyek magukban foglalják a decentralizált rendszerek fejlesztését, digitális megoldások integrálását, határon átnyúló energetikai együttműködés bővítését, beruházások vonzását és az energiahálózatok korszerűsítését az európai normák szerint. Hangsúlyozásra kerül, hogy a hatékony irányításnak nemcsak a jelenlegi szükségletekre kell összpontosítania, hanem hosszú távú energetikai fejlődési forgatókönyvek kialakítására is – figyelembe véve az éghajlati kötelezettségeket, az EU-val való energetikai integrációt és a háború utáni újjáépítést. A zöld átállás kulcstényezőként jelenik meg az éghajlati semlegesség, az energiafüggetlenség, a gazdasági növekedés és Ukrajna ökológiai egyensúlyának elérése szempontjából. A tanulmány rámutat, hogy ezek a változások nemcsak ökológiai, hanem stratégiai szempontból is elengedhetetlenek a nemzetbiztonság, a gazdaság fenntarthatósága és az ország globális versenyképességének növelése érdekében.

Kulcsszavak: energetikai irányítás, fenntartható fejlődés, megújuló energiaforrások, zöld energia, energiabiztonság, gazdasági növekedés.

Abstract. The article explores the current challenges of energy security management in Ukraine within the context of green transformation. The study analyzes the present state of renewable energy sources (RES) deployment, including solar, wind, hydro, and biomass energy, and assesses their impact on the sustainable development of the national energy system. The key obstacles hindering an effective transition to green energy are identified, such as the insufficient adaptability of existing

infrastructure, limited financial resources, regulatory uncertainty, the consequences of full-scale military aggression, and global climate change. It is emphasized that transformational processes in the energy sector require not only technical modernization but also a revision of managerial approaches aimed at ensuring a rapid response to both external and internal challenges. The paper highlights the differences between managerial approaches to traditional and green energy, particularly in terms of strategic planning, operational management, financial support, and implementation of sustainable development goals. Green energy, in particular, demands more dynamic management decisions that take into account fluctuations in energy generation, the integration of decentralized capacities, and the growing role of local initiatives. The need for new management strategies is substantiated, including the development of decentralized energy systems, the integration of digital monitoring and control solutions, expansion of cross-border energy cooperation, active attraction of investment, and modernization of energy infrastructure in line with European standards. It is emphasized that effective management should address not only current needs but also the formation of long-term energy development scenarios that consider climate commitments, energy integration with the EU, and post-war reconstruction processes. Green transformation is viewed as a key factor in achieving climate neutrality, energy independence, economic growth, and environmental sustainability in Ukraine. It is further emphasized that these changes represent not only an environmental necessity but also a strategic imperative for ensuring national security, economic resilience, and enhanced competitiveness on the global market.

Keywords: energy management, sustainable development, renewable energy sources, green energy, energy security, economic growth.

Постановка проблеми полягає в необхідності ефективної інтеграції відновлюваних джерел енергії в енергетичну систему України в умовах постійних загроз енергетичній безпеці через воєнні дії та зміну клімату. Водночас недостатня адаптивність інфраструктури до переходу на зелену енергетику, а також обмежені фінансові ресурси ускладнюють цей процес. При цьому важливо забезпечити економічне зростання, енергетичну безпеку та сталий розвиток енергосистеми. Виникає потреба у розробці нових стратегій управління, що враховуватимуть технічні особливості відновлюваних джерел, забезпечення надійності енергопостачання, зменшення викидів та зміцнення транскордонної енергетичної співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зелена трансформація розглядається як комплексний процес модернізації економіки, що передбачає одночасне досягнення економічного зростання та екологічної стійкості. Дослідження підкреслюють, що її впровадження потребує системних змін у виробничих технологіях, політичних інститутах та соціальній поведінці [1, 2]. Успішна реалізація зеленої трансформації можлива лише за умов тісної взаємодії між державними органами, приватним сектором та громадянським суспільством, а також за наявності стимулюючих економічних і регуляторних інструментів [3].

Аналіз сучасних підходів до вимірювання та оцінювання цього процесу свідчить про необхідність використання статистичних і багатокритеріальних методів для виявлення напрямів і бар'єрів розвитку [4]. У дослідженнях, присвячених країнам Європейського Союзу, визначено основні тенденції зеленої трансформації, серед яких розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та скорочення викидів парникових газів [5].

Питання енергетичної безпеки у цьому контексті розглядається як здатність держави забезпечити стабільне та надійне енергопостачання при мінімізації ризиків і залежностей від зовнішніх факторів [6, 7]. Дослідження доводять, що використання відновлюваних джерел енергії знижує вразливість енергетичних систем та сприяє диверсифікації постачання [8]. Водночас інвестиції у чисту енергетику відіграють важливу роль у зменшенні ризиків, пов'язаних зі зміною клімату та геополітичними загрозами [9].

Водночас багато країн стикаються з дилемою, коли досягнення енергетичної безпеки, стійкості та суверенітету одночасно є малоімовірним. Науковці виокремлюють три стратегії: «брудний» варіант, що базується на використанні резервних або базових потужностей з нестабільних джерел; «небезпечний» варіант, пов'язаний із ризиками для стабільності системи та/або підвищенням цін; та «неавтономний» варіант, коли країна передає частину контролю над енергетичними правилами для інтеграції з сусідніми ринками та електромережами. В умовах зростання громадського тиску на декарбонізацію та економічного тиску на збереження безпечного енергопостачання саме «неавтономний» підхід стає найбільш імовірним у багатьох державах, визначаючи хід енергетичних переходів на національному та субнаціональному рівнях [10].

В українських дослідженнях підкреслюється, що воєнні дії створюють суттєві бар'єри для енергетичної безпеки, зокрема через руйнування інфраструктури, нестабільність постачань та зростання залежності від імпорту [11]. У сучасних умовах особливої актуальності набуває поєднання стратегії зеленої трансформації з інструментами підвищення енергетичної стійкості, включно з розвитком децентралізованої генерації та інтеграцією новітніх технологій зберігання енергії [12].

Загалом, результати попередніх досліджень свідчать, що управління енергетичною безпекою в умовах зеленої трансформації вимагає комплексного підходу, який поєднує довгострокові екологічні цілі з оперативними заходами реагування на кризові виклики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Інтеграція зелених технологій є одним із важливих елементів сталого розвитку енергетики. Проте управління енергетичними системами, що використовують відновлювані джерела енергії, має свої особливості порівняно з традиційними енергетичними системами. Така ситуація потребує розробки нових підходів до стратегічного планування, фінансового та операційного управління для досягнення енергетичної безпеки та сталості. Актуальність дослідження полягає в необхідності проведення аналізу можливостей та викликів інтеграції відновлюваних джерел енергії з урахуванням економічних, технічних та екологічних обмежень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Розгляд внеску альтернативних джерел енергії у забезпечення зеленої трансформації енергетичної системи. Дослідження впливу таких джерел енергії на сталість та

екологічну сталість енергетичних систем, а також аналіз їхнього потенціалу та викликів у впровадженні для досягнення цілей зеленої трансформації. Вивчення особливостей управління в енергетичній галузі, зокрема управління традиційною та зеленою енергетичними системами. В цьому контексті провести порівняння управління такими системами з урахуванням специфіки та екологічних вимог, а також аналіз відмінностей у стратегіях управління, а саме планування, розробку політик та регулювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні глобальні виклики, такі як зміна клімату та загрози енергетичної безпеки, формують необхідність стратегічних трансформацій у сфері енергетики. Перехід до зелених енергетичних технологій є невід'ємною складовою такого процесу. Зелена трансформація передбачає використання альтернативних, відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітряна, гідроенергетика та біомаса, замість традиційних вугільних та нафтових джерел.

Розгляд зеленої трансформації енергетичної системи охоплює широкий спектр елементів, включаючи технічні, економічні, соціальні та політичні вимоги (рис.1).

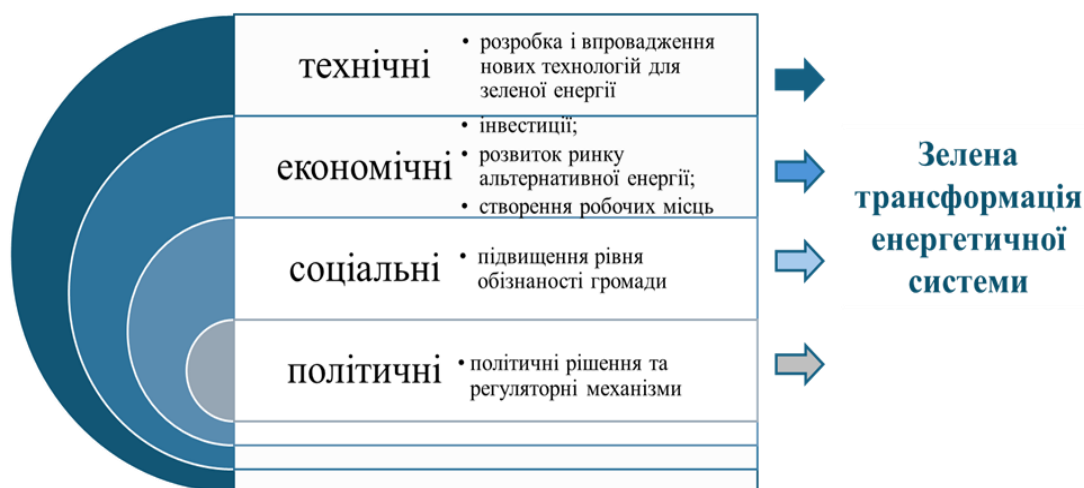


Рис. 1. Основні напрямки зеленої трансформації енергетичної системи

Джерело: розроблено авторами

На технічному рівні це означає розробку та впровадження новітніх технологій, що сприяють виробництву, транспортуванню та споживанню зеленої енергії. Економічна сторона включає в себе створення стимулів для інвестування у зелені технології, розвиток ринків альтернативної енергії та створення нових робочих місць у секторі відновлюваної енергії. Загальносуспільний контекст полягає у впровадженні освітніх та інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності громадськості щодо переваг зеленої енергетики та її



впливу на навколишнє середовище. Політичні рішення та регулятивні механізми також відіграють важливу роль у сприянні зеленій трансформації, включаючи встановлення цілей щодо використання відновлюваних джерел енергії та розробку ефективних механізмів стимулювання.

Таким чином, системний аналіз існуючих вимог до проведення зеленої трансформації енергетичної системи дозволяє сформулювати ефективні стратегії для її інтеграції, досягнення сталості та зміцнення енергетичної безпеки України.

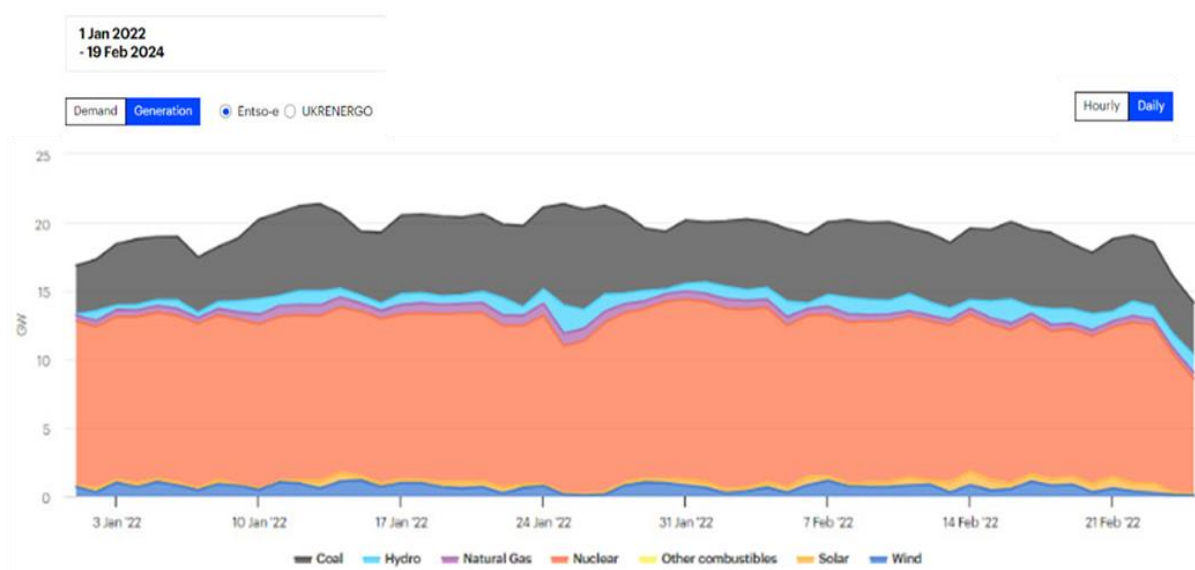
Розглянемо детальніше концепцію зеленої трансформації енергосистеми. Зелена трансформація енергетичної системи – це процес переходу від використання вуглеводних та інших забруднюючих джерел енергії до використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика та біомаса.

Зелена трансформація енергетичної системи спрямована на зменшення викидів парникових газів, забезпечення сталості енергетичних мереж у кризових ситуаціях та стимулювання економічного зростання через розвиток нових технологічних рішень. Оцінка можливостей інтеграції зелених технологій у сучасні енергетичні системи є етапом у процесі розробки стратегій енергетичної трансформації на міжнародному рівні [13, 14].

У відповідь на нагальні виклики зменшення викидів парникових газів та підвищення сталості енергетичних систем, Україна сьогодні вдосконалює існуючу стратегію енергетичної трансформації, що передбачає інтеграцію зелених технологій та управління транскордонною енергобезпекою з метою забезпечення екологічної сталості та економічного зростання.

Аналізуючи дані Міністерства енергетики України [15], можна зробити висновки щодо розвитку енергетики в Україні. Протягом воєнних 2022-2023 років в Україні було введено понад 660 МВт нових потужностей відновлюваних джерел енергії. Такі факти свідчать про важливість чистої енергії для забезпечення енергетичної незалежності та безпеки, особливо в умовах військової агресії. Втім, країна зазнала значних втрат у секторі відновлюваних джерел через повномасштабне вторгнення. Наразі частка відновлюваних джерел у енергокомплексі країни є незначною та складала всього 10% у 2023 році. Згідно планів розвитку до 2030 та 2050 років передбачається збільшення цієї частки до 25% та досягнення кліматичної нейтральності відповідно [15].

У липні 2023 року було укладено угоду між МЕА та Міністерством енергетики України щодо передачі конфіденційної інформації про енергосистему. Перший набір даних було передано Агентству в серпні. МЕА також активно співпрацює з Міністерством енергетики для отримання додаткових даних, які сприятимуть моделюванню енергосистеми України з метою підвищення її стійкості та сприяння процесам децентралізації. Таке моделювання здійснюється за допомогою програмного забезпечення PLEXOS, що також використовується Укренерго (рис.2), щоб результати аналізу МЕА могли бути застосовані безпосередньо українськими зацікавленими сторонами.



Notes:

ENERGO, the Ukrainian national power company, continues to provide data. Entso-e, the European Network of Transmission System Operators for Electricity, provided a more detailed breakdown of Ukrainian electricity generation by source but was disconnected shortly after the invasion

Рис. 2. Зразок візуалізації даних в реальному часі про попит та виробництво електроенергії в Україні

Джерело: International Energy Agency [16]

У 2023 році Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) та Україна змогли продовжити співпрацю в умовах значних викликів. Незважаючи на воєнний стан та постійні питання безпеки, Державна служба статистики України відповідала на опитування Агентства стосовно кінцевого споживання енергії та показників енергоефективності та надала значний обсяг даних. Завдяки цьому українські статистичні дані інтегруються в аналітичні та статистичні звіти МЕА. Агентство також поширювало дані про ціни на енергоносії в Україні, отримані від Міністерства енергетики України та Державної служби статистики [16].

Окрім розвитку відновлюваних джерел, Україна також зосереджує увагу на атомній енергетиці, яка залишається основним джерелом електроенергії. Планується будівництво нових атомних блоків, що сприятиме збільшенню виробництва електроенергії та забезпечить енергетичну стабільність. В Україні прийнято цілу низку законодавчих актів та ініціатив для імплементації енергетичної системи до європейських стандартів [17,18,19,20]. Ухвалений Закон про зелену трансформацію енергосистеми свідчить про зростаючу увагу до сталого розвитку та впровадження прогресивних підходів у галузі енергетики [17]. Прогноз на майбутнє передбачає подальший розвиток відновлюваних джерел енергії, збільшення встановленої потужності ВДЕ та зростання їхньої частки у енергетичному міксі. Атомна енергетика також залишиться важливим елементом енергетичного сектору, сприяючи забезпеченню енергетичної стабільності та розвитку країни.

Зелена трансформація включає розгляд перехідних стратегій від вугільної та інших викидоемних джерел енергії до альтернативних, відновлюваних

джерел. [21,22]. Зокрема, велика увага приділяється впровадженню сонячних електростанцій, вітрових ферм та гідроенергетичних установок як компонентів зеленої енергетики. Проведення аналізу можливостей використання цих джерел енергії дозволить оцінити їхній потенціал для забезпечення сталості енергетичної системи та зменшення викидів CO₂.

Додатково, важливим завданням зеленої трансформації є розробка та впровадження ефективних механізмів управління енергетичними ресурсами та мережами, що включає в себе розробку інтелектуальних систем моніторингу та керування, які дозволять ефективно реагувати на зміни в енергетичному попиті та забезпечувати надійність мереж у надзвичайних ситуаціях. Такий підхід до зеленої трансформації енергетичної системи України (рис.3) сприятиме не лише зниженню впливу на довкілля та забезпеченню сталості енергетичних мереж, але й сприятиме економічному розвитку та підвищенню енергетичної безпеки країни.



Рис.3. Інтеграція зелених технологій

Джерело: розроблено авторами

Зелена енергія, яка використовує відновлювані джерела енергії, є основним елементом зеленої трансформації енергетичної системи. [23] До найпоширеніших видів відновлюваних джерел енергії відносять:

1. Сонячна енергія виробляється за допомогою сонячних панелей, що збирають сонячне випромінювання і перетворюють його на електроенергію. Сонячні панелі можуть бути встановлені на дахах будівель, на землі або на спеціальних майданчиках.

2. Вітрова енергія виробляється за допомогою вітрових турбін, що перетворюють кінетичну енергію вітру на електроенергію. Вітряні

електростанції можуть бути розташовані на суходолі або у морі, де вітрові потоки є більш потужними.

3. Гідроенергетика виробляється за допомогою водяних ресурсів, наприклад, річок або водосховищ. Гідроенергетичні електростанції використовують енергію потоку або падіння води для обертання турбін, які генерують електроенергію.

4. Біомаса виробляється з органічних матеріалів, таких як деревина, сільськогосподарські відходи, стічні води та біологічно розкладаються відходи. Біомаса може бути використана для виробництва тепла або електроенергії через процеси спалювання, біогазифікації або біохімічного розкладу.

Такі відновлювані джерела енергії мають значний потенціал для зменшення викидів парникових газів та зменшення залежності від традиційних, забруднюючих джерел енергії, таких як вугілля та нафта [24]. Для ефективної інтеграції зелених технологій необхідно детально проаналізувати особливості управління в енергетичній галузі. Управління традиційною енергетичною системою та зеленою енергетичною системою відрізняється у багатьох аспектах, враховуючи специфіку технологій, джерел енергії та екологічні вимоги. В таблиці 1 наведено відмінності традиційної та зеленої енергетики.

Таблиця 1.

Порівняння характеристик традиційної та зеленої енергетики*

Характеристики енергетики	Традиційна енергетика	Зелена енергетика
Джерела енергії	Ґрунтується на використанні непоновлюваних джерел енергії (вугілля, нафта, газ тощо)	Використовує альтернативні, відновлювані джерела енергії (сонце, вітер, водні ресурси, біомаса)
Викиди та екологічні аспекти	Супроводжується великими викидами парникових газів та іншими забрудненнями, що мають негативний вплив на навколишнє середовище	Немає викидів CO ₂ та інших забруднень, оскільки використовуються відновлювані джерела енергії
Інфраструктура	Має розвинену інфраструктуру, зазвичай базується на великих електростанціях та розподільчих мережах	Потребує нової інфраструктури, оскільки базується на розподілених джерелах енергії (сонячні панелі, вітряні турбіни)
Гнучкість та динаміка	Базується на великих електростанціях, негнучка в управлінні та відновленні після непередбачуваних випадків	Гнучка та адаптивна до змін в попиті та умовах виробництва енергії, оскільки вона є розподіленою
Фінансові аспекти	Інвестиції потребують великих витрат капіталу на будівництво та експлуатацію електростанцій та інфраструктури	Зменшення вартості технологій через фінансові стимули та пільги, надані урядами для розвитку "зелених" технологій.

* Сформовано авторами за джерелами [25,26,27]



Описані відмінності впливають на підходи до управління традиційною та зеленою енергетичними системами і вимагають розробки специфічних підходів та стратегій управління (табл.2).

Таблиця 2.

Управлінські підходи до енергетичних систем*

Традиційна енергетика	Зелена енергетика
Планування та стратегічне управління	
Базується на довгострокових стратегіях, орієнтованих на максимізацію використання ресурсів та ефективність енергетичних процесів.	Вимагає більш гнучких стратегій, оскільки технології та екологічні вимоги постійно змінюються, тобто означає активну адаптацію до нових технологій та екологічних стандартів.
Операційний менеджмент	
В традиційних системах, що ґрунтуються на сталій інфраструктурі, операційний менеджмент зазвичай орієнтований на підтримання стабільності та неперервності постачання енергії.	У зелених енергетичних системах, де використовуються розподілені джерела енергії, операційний менеджмент повинен бути більш гнучким та адаптивним до коливань у виробництві та попиті на енергію.
Фінансовий менеджмент	
Пов'язаний з великими капіталовкладеннями у будівництво та експлуатацію електростанцій.	Потребує значних інвестицій у нові технології, але водночас може мати економічні переваги завдяки зменшенню витрат на паливо та підтримці з боку уряду через різні фінансові стимули та пільги.
Стратегії сталого розвитку	
Управління традиційною енергетикою все більше враховує питання сталого розвитку та зменшення впливу на довкілля та вимагає більш активної переорієнтації на зелені технології.	Зелена енергетика має вбудований підхід до сталого розвитку, проте вимагає постійної уваги до екологічних аспектів та ефективного використання ресурсів.

* Сформовано авторами за джерелами [25,26,27]

Проведений аналіз традиційної та зеленої енергетики демонструє, техніні особливості, фінансування необхідним є розробка управлінської стратегії в енергетичній галузі, що враховуватиме не лише запропоновані напрямки, але й забезпечить зміцнення транскордонної співпраці та інтеграцію української енергосистеми до вимог європейських стандартів. Отже, управління в енергетичній галузі не лише відіграє важливу роль у забезпеченні надійного та ефективного функціонування систем, але й впливає на здатність сектору відповідати на виклики сучасного світу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У контексті висвітлення зеленої трансформації енергетичної системи в Україні виявлено значний прогрес у впровадженні відновлюваних джерел енергії та зростанні енергетичної сталості. Аналізуючи дані та стратегії розвитку, можна зазначити, що країна рухається в напрямку більш сталої та екологічно збалансованої

енергетичної системи. Інтеграція зелених технологій та вдосконалення атомної енергетики відображають важливу частину стратегії України щодо розвитку енергетики. Плани на майбутнє передбачають подальше зростання відновлюваних джерел енергії та підвищення енергетичної ефективності через використання розумних технологій управління. За таких умов зелена трансформація не лише сприятиме зменшенню викидів та залежності від традиційних джерел енергії, але й буде важливим кроком у забезпеченні екологічної сталості, економічного зростання та енергетичної безпеки країни.

Управління традиційною та зеленою енергетичними системами визначається як складна та важлива проблема, оскільки вони суттєво відрізняються у багатьох аспектах, таких як технології, джерела енергії та екологічні вимоги. Враховуючи відмінності між цими системами, необхідно розробляти специфічні стратегії управління для кожного типу енергетичної системи.

Відмінності між традиційною та зеленою енергетикою, впливають на кожен елемент управління, від стратегічного планування до операційного та фінансового менеджменту, а також на реалізацію стратегій сталого розвитку. Розробка ефективних стратегій управління є важливою умовою для забезпечення успішності енергетичних систем у майбутньому, адже ці системи відіграють ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки та сталого розвитку.

Впровадження відновлюваних джерел енергії є не тільки екологічно необхідним, але й критично важливим для забезпечення енергетичної незалежності та безпеки в умовах воєнної агресії та глобальних викликів зміни клімату. Проте, для успішної інтеграції зелених технологій необхідно вирішити кілька проблем, а саме: недостатня адаптивність інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів та необхідність розробки нових стратегій управління енергосистемою, орієнтованих на сталий розвиток. Управління традиційними та зеленими енергетичними системами має значні відмінності та особливості, що необхідно впроваджувати для планування, фінансового та операційного менеджменту. Наступних досліджень потребує створення інтелектуальних систем моніторингу, розширення транскордонної співпраці та залучення міжнародних інвестицій для подальшого розвитку енергетичної галузі України. Інтеграція відновлюваних джерел енергії є важливим фактором для досягнення сталості енергетичної системи, зменшення викидів парникових газів і посилення енергетичної незалежності та безпеки України, що сприятиме також економічному зростанню.

***Джерела фінансування.** Це дослідження виконано за підтримки Міністерства освіти і науки України, НДДКР 0123U101920 "Економіко-математичне моделювання та технології управління транскордонною енергобезпекою в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення".*



Список використаних джерел

1. Bowen A., Hepburn C. Green growth: an assessment. *Oxford Review of Economic Policy*. 2014. Vol. 30, № 3. P. 407–422. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/gru029>
2. Scoones I., Leach M., Newell P. *The politics of green transformations*. London: Taylor & Francis, 2015. 238 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315747378/politics-green-transformations-ian-scoones-melissa-leach-peter-newell> (дата звернення: 01.06.2025)
3. Brown D., McGranahan G. The urban informal economy, local inclusion and achieving a global green transformation. *Habitat International*. 2016. Vol. 53. P. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2015.11.002>
4. Bąk I., Cheba K. Green Transformation: Applying Statistical Data Analysis to a Systematic Literature Review. *Energies*. 2023. Vol. 16, № 1. P. 253. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16010253>
5. Cheba K., Bąk I., Szopik-Depczyńska K., Ioppolo G. Directions of green transformation of the European Union countries. *Ecological Indicators*. 2022. Vol. 136. P. 108601. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.108601>
6. Strojny J., Krakowiak-Bal A., Knaga J., Kacorzyk P. Energy Security: A Conceptual Overview. *Energies*. 2023. Vol. 16, № 13. P. 5042. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16135042>
7. Esfahani A. N., Moghaddam N. B., Maleki A., Nazemi A. The knowledge map of energy security. *Energy Reports*. 2021. Vol. 7. P. 3570–3589. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2021.06.001>
8. Cergibozan R. Renewable energy sources as a solution for energy security risk: Empirical evidence from OECD countries. *Renewable Energy*. 2021. Vol. 183. P. 617–626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2021.11.056>
9. Iyke B. N. Climate change, energy security risk, and clean energy investment. *Energy Economics*. 2023. Vol. 129. P. 107225. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107225>
10. Thaler P., Hofmann B. The impossible energy trinity: Energy security, sustainability, and sovereignty in cross-border electricity systems. *Political Geography*. 2022. Vol. 94. P. 102579. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2021.102579>
11. Kovalenko Y., Lazarenko D., Marchenko O. Energy Security of the Country During the War: Barriers and Prospects for Overcoming. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 326, № 1. P. 262–266. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41>
12. Kohut S. Current Trends of World Energy Development and Energy Security of Ukraine. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. P. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-10>
13. Kiciński J. Green energy transformation in Poland. *Bulletin of the Polish Academy of Sciences: Technical Sciences*. 2021. Vol. 69, № 1. DOI: <https://doi.org/10.24425/bpasts.2020.136213>
14. Chappin E. J. L., Ligtoet A. Transition and transformation: A bibliometric analysis of two scientific networks researching socio-technical change. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2014. Vol. 30. P. 715–723. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.11.013>
15. Ministry of Energy of Ukraine. Ukrainian energy increases RES capacity and becomes climate-neutral. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/herman-halushchenko-ukrainska-enerhetyka-naroshchuie-potuzhnosti-vde-i-stane-klimatychno-neitralnoi> (дата звернення: 01.06.2025)
16. International Energy Agency. Clean Energy Transitions Programme Annual Report 2023. 2023. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/5a948816-fea5-4feb-82a3-311bbf935f01/CETPAnnualReport2023.pdf> (дата звернення: 01.06.2025)
17. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та "зеленої" трансформації енергетичної системи України: Закон України від 30.06.2023 № 3220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (дата звернення: 01.06.2025)
18. Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату від 09.05.1992. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_044#Text (дата звернення: 01.06.2025)



19. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 01.06.2025)
20. Про альтернативні джерела енергії: Закон України від 20.02.2003 № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 01.06.2025)
21. International Renewable Energy Agency. Off-grid renewable energy solutions to expand electricity access: An opportunity not to be missed. 2019. URL: <https://www.irena.org/publications/2019> (дата звернення: 01.06.2025)
22. Kozar Ł. J., Sulich A. Energy sector's green transformation towards sustainable development: A review and future directions. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 15. P. 11628. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151511628>
23. Demski C., Butler C., Parkhill K. A., Spence A., Pidgeon N. F. Public values for energy system change. *Global Environmental Change*. 2015. Vol. 34. P. 59–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.06.014>
24. Schmitz H. Green transformation. In: Scoones I., Leach M., Newell P. (Eds.). *The politics of green transformations*. Routledge, 2015. P. 170–184. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315747378-11>
25. Європейська правда. Зелене відновлення: на яких принципах буде базуватися відбудова України. 2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/09/14/7146700/> (дата звернення: 01.06.2025)
26. Лесь А. В., Ращенко А. В. Роль менеджменту та маркетингу при запровадженні технологій захисту навколишнього середовища. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2017. № 1 (59, Т. 2). С. 165–172.
27. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Energy sector review of Ukraine: Institutions, governance and policy framework. 2019. URL: <https://oe.cd/energy-sector-reform-ukraine> (дата звернення: 01.06.2025)

References

1. Bowen, A., Hepburn, C. (2014). Green growth: an assessment. *Oxford Review of Economic Policy*, 30(3), 407–422. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/gru029>
2. Scoones, I., Leach, M., Newell, P. (2015). The politics of green transformations (p. 238). Taylor & Francis. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315747378/politics-green-transformations-ian-scoones-melissa-leach-peter-newell>
3. Brown, D., McGranahan, G. (2016). The urban informal economy, local inclusion and achieving a global green transformation. *Habitat International*, 53, 97-105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2015.11.002>
4. Bąk, I., Cheba, K. (2023). Green Transformation: Applying Statistical Data Analysis to a Systematic Literature Review. *Energies*, 16(1), 253. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16010253>
5. Cheba, K., Bąk, I., Szopik-Depczyńska, K., Ioppolo, G. (2022). Directions of green transformation of the European Union countries. *Ecological Indicators*, 136, 108601. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.108601>
6. Strojny, J., Krakowiak-Bal, A., Knaga, J., Kacorzysk, P. (2023). Energy Security: A Conceptual Overview. *Energies*, 16(13), 5042. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16135042>
7. Esfahani, A. N., Moghaddam, N. B., Maleki, A., Nazemi, A. (2021). The knowledge map of energy security. *Energy Reports*, 7, 3570-3589. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2021.06.001>
8. Cergibozan, R. (2021). Renewable energy sources as a solution for energy security risk: Empirical evidence from OECD countries. *Renewable Energy*, 183, 617-626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2021.11.056>
9. Iyke, B. N. (2023). Climate change, energy security risk, and clean energy investment. *Energy Economics*, 129, 107225. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107225>
10. Thaler, P., Hofmann, B. (2022). The impossible energy trinity: Energy security, sustainability, and sovereignty in cross-border electricity systems. *Political Geography*, 94, 102579. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2021.102579>



11. Kovalenko, Y., Lazarenko, D., Marchenko, O. (2024). Energy Security of the Country During the War: Barriers and Prospects for Overcoming. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 262-266. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41>
12. Kohut C. (2023). Current Trends of World Energy Development and Energy Security of Ukraine. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (4), 75–83. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-10>
13. Kiciński, J. (2021). Green energy transformation in Poland. *Bulletin of the Polish Academy of Sciences: Technical Sciences*, 69(1). DOI: <https://doi.org/10.24425/bpasts.2020.136213>
14. Chappin, E. J. L., Ligtvoet, A. (2014). Transition and transformation: A bibliometric analysis of two scientific networks researching socio-technical change. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 30, 715–723. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.11.013>
15. Ministry of Energy of Ukraine. (2024). Ukrainian energy increases RES capacity and becomes climate-neutral. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/herman-halushchenko-ukrainska-enerhetyka-naroshchuie-potuzhnosti-vde-i-stane-klimatychno-neitralnoi> [in Ukrainian]
16. International Energy Agency. (2023). Clean Energy Transitions Programme Annual Report 2023. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/5a948816-fea5-4feb-82a3-311bbf935f01/CETPAnnualReport2023.pdf>
17. On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Restoration and "Green" Transformation of the Energy System of Ukraine. Law of Ukraine No. 3220-IX (2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> [in Ukrainian]
18. United Nations. (1992). Framework Convention on Climate Change. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_044#Text [in Ukrainian]
19. On Electricity Market. Law of Ukraine No. 2019-VIII (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> [in Ukrainian]
20. On Alternative Energy Sources. Law of Ukraine No. 555-IV (2003). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> [in Ukrainian]
21. International Renewable Energy Agency. (2019). Off-grid renewable energy solutions to expand electricity access: An opportunity not to be missed. URL: <https://www.irena.org/publications/2019>
22. Kozar, Ł. J., & Sulich, A. (2023). Energy sector's green transformation towards sustainable development: A review and future directions. *Sustainability*, 15(15), 11628. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151511628>
23. Demski, C., Butler, C., Parkhill, K. A., Spence, A., Pidgeon, N. F. (2015). Public values for energy system change. *Global Environmental Change*, 34, 59–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.06.014>
24. Schmitz, H. (2015). Green transformation. In I. Scoones, M. Leach, & P. Newell (Eds.), *The politics of green transformations* (pp. 170–184). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315747378-11>
25. European Truth. (2022). Green recovery: what principles will the reconstruction of Ukraine be based on? URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/09/14/7146700/> [in Ukrainian]
26. Les, A. V., Rashchenko, A. V. (2017). Rol menedzhmentu ta marketynhu pry zaprovadzhenni tekhnolohii zakhystu navkolysnogo seredovyshcha [The role of management and marketing in implementing environmental protection technologies]. *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu*, 1(59, T. 2), 165–172. [in Ukrainian]
27. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Energy sector review of Ukraine: Institutions, governance and policy framework. URL: <https://oe.cd/energy-sector-reform-ukraine>

Отримано: 24.06.2025
Прийнято до друку: 16.08.2025
Опубліковано: 30.09.2025

Beérkezett: 2025.06.24
Elfogadva: 2025.08.16
Megjelent: 2025.09.30
Received: 24.06.2025
Accepted: 16.08.2025
Published: 30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-84-96

УДК 658.012.32

Наталя ЄРШОВА

доктор економічних наук, професор,
професорка кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

ORCID ID: [0000-0003-3544-3816](https://orcid.org/0000-0003-3544-3816)

Scopus Author ID: [57222509335](https://orcid.org/57222509335)

e-mail: iershova.ny@gmail.com

(Corresponding author)

Вей ЖЕНЬ

аспірант,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

ORCID ID: [0009-0006-6344-759X](https://orcid.org/0009-0006-6344-759X)

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ

Анотація. Ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на продуктивність, інновації та сталий розвиток компанії і є її стратегічною компетенцією та конкурентною перевагою. Оцінка ефективності роботи працівників є дієвим інструментом управління персоналом в компанії, призначеним для формування базу для мотивації, навчання та розвитку персоналу. Метою статті є подальше дослідження методів та інструментів оцінки ефективності працівників в компанії, а також надання практичних рекомендацій щодо реалізації методичного підходу до оцінки ефективності персоналу в IT-компанії. Методологія дослідження базується на теорії процедурної справедливості і поєднує кількісні та якісні методи, у тому числі анкетування, метод 360°, KPI, що забезпечило врахування нюансованих перспектив. Дизайн дослідження для опитувань був використаний та сформований виходячи з того факту, що його легко провести та можна створити з мінімальними зусиллями та витратами. Представлений методичний підхід передбачає три етапи та відповідні процедури на кожному з них. Практична реалізація методичного підходу до оцінки персоналу, в якому враховані особливості діяльності працівників IT-компанії, демонструє наявну стандартизацію процес оцінювання, ефективну спробу уникнути суб'єктивності та фаворитизму і забезпечити прозорість і справедливість. Нами враховано тезу про те, що для оцінки персоналу, підвищення його компетентності та ефективності організації все частіше поєднують кадрові заходи та бізнес-політику. У статті обґрунтовано, що оцінка, як підкріплена надійними та точними рейтингами ефективності співробітників, може бути більш оперативною та ефективною. Таким чином, дослідження вносить вклад у розширення периметру інструментів та методів оцінки ефективності працівників з урахуванням виду діяльності компанії.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Ключові слова: управління персоналом, оцінка ефективності працівника, методи оцінювання, індивідуальна інтегральна оцінка, кількісні та якісні показники оцінки, управлінські рішення.

JEL Classification: C 52, J 29, M 12.

Absztrakt. A humánerőforrások hatékony irányítása közvetlen hatással van a vállalat termelékenységére, innovációjára és fenntartható fejlődésére, továbbá stratégiai kompetenciaként és versenyelőnyként jelenik meg. A munkavállalók teljesítményének értékelése a humánerőforrás-menedzsment hatékony eszközeként szolgál, amely alapot teremt a motiváció, a képzés és a fejlesztés számára. A tanulmány célja a munkavállalói teljesítményértékelés módszereinek és eszközeinek további vizsgálata, valamint gyakorlati ajánlások kidolgozása a személyzet hatékonyságának értékelésére vonatkozó módszertani megközelítés megvalósításához egy IT-vállalat esetében. A kutatás módszertana az eljárási igazságosság elméletén alapul, és ötvözi a kvantitatív és kvalitatív módszereket, beleértve a kérdőíves felmérést, a 360°-os értékelést és a KPI-mutatókat, ami lehetővé tette az összetett nézőpontok figyelembevételét. A kérdőíves kutatás tervezése annak figyelembevételével történt, hogy könnyen lebonyolítható és minimális erőforrásokkal és költségekkel megvalósítható. A bemutatott módszertani megközelítés három szakaszt és azokhoz kapcsolódó eljárásokat tartalmaz. A személyzet értékelésére vonatkozó módszertani megközelítés gyakorlati megvalósítása, amely figyelembe veszi az IT-vállalat dolgozóinak sajátosságait, bemutatja a teljesítményértékelési folyamat standardizálását, hatékony próbálkozást a szubjektivitás és részrehajlás elkerülésére, valamint az átláthatóság és igazságosság biztosítását. Figyelembe vételre került az az állítás, hogy a személyzet értékelése, kompetenciájának növelése és a szervezet hatékonyságának javítása érdekében egyre gyakrabban integrálják a HR-tevékenységeket az üzletpolitikával. A tanulmányban indoklásra kerül, hogy a megbízható és pontos munkavállalói teljesítményértékeléseken alapuló értékelés gyorsabb és hatékonyabb lehet. Így a kutatás hozzájárul a munkavállalók teljesítményének értékelésére szolgáló eszközök és módszerek körének bővítéséhez, figyelembe véve a vállalat tevékenységi területét.

Kulcsszavak: humánerőforrás-menedzsment, munkavállalói teljesítményértékelés, értékelési módszerek, egyéni integrált értékelés, kvantitatív és kvalitatív mutatók, vezetői döntések.

Abstract. Effective human resource management directly affects the productivity, innovation and sustainable development of the company and is its strategic competence and competitive advantage. Employee performance appraisal is an effective tool for personnel management in the company, designed to form the basis for motivating, training and developing personnel. The purpose of the article is to further study the methods and tools for assessing employee performance in the company, as well as to provide practical recommendations for implementing a methodological approach to assessing personnel performance in an IT company. The research methodology is based on the theory of procedural justice and combines quantitative and qualitative methods, including questionnaires, the 360° method, KPI, which ensured that nuanced perspectives were taken into account. The research design for the surveys was used and formed based on the fact that it is easy to conduct and can be created with minimal effort and cost. The presented methodological approach involves three stages and corresponding procedures for each of them. The practical implementation of a methodological approach to personnel assessment, which takes into account the specifics of the activities of IT company employees, demonstrates the existing standardization of the assessment process, an effective attempt to avoid subjectivity and favoritism and ensure transparency and fairness. We have taken into account the thesis that organizations are increasingly combining personnel measures and business policies to assess personnel, increase their competence and efficiency. The article substantiates that assessment, supported by reliable and accurate employee performance ratings, can be more efficient and effective. Thus, the study contributes to expanding the

perimeter of tools and methods for assessing employee performance, taking into account the type of company activity.

Keywords: *personnel management, employee performance assessment, assessment methods, individual integrated assessment, quantitative and qualitative assessments, management decisions.*

Постановка проблеми. Персонал в компаніях забезпечує реалізацію стратегій, виконання операційних завдань і, в цілому, розвиток організації. Це особливо важливо в умовах розбудови концепцій соціальної відповідальності бізнесу, сталого розвитку. Інноваційна роль персоналу полягає в генерації нових ідей щодо покращення бізнес-процесів, технологічних рішень. Культура підтримки розвитку персоналу сприяє успіху організації. Оцінювання ефективності персоналу є важливим процесом для будь-якої компанії, що дозволяє визначити рівень відповідності працівників вимогам їхніх посад та досягнення організаційних цілей. Ефективна система оцінювання персоналу допомагає виявити сильні та слабкі сторони співробітників, визначити потреби у навчанні та розвитку, а також покращити загальну продуктивність компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цієї теми в попередній літературі показали, що оцінювання ефективності роботи працівників компанії є предметом постійного наукового пошуку вчених, серед яких Догадіна В. [1], Гаркуша В. [2], Гончаренко О. [3], Вуонг Т. Д. Н. та Нгуєн Л. Т. [4] та ін. [5-8]. Згідно попередніх досліджень, виявлені фактори, які обумовлюють удосконалення підходів до оцінки ефективності персоналу. Такими визначені: зміни в економічному ландшафті та демографічній ситуації, особливості сфери діяльності компаній [1], безпека [2], інновації у методах та інструментах оцінювання [3], що розширює периметр досліджень в цьому напрямку. Вуонг Т. зазначає, що «...оцінка ефективності роботи співробітників демонструє позитивний взаємозв'язок між оцінкою ефективності та мотивацією співробітників» [4, с. 3].

На продовження наукового пошуку у цьому напрямку, у роботах Єршової Н. [5], Хассана А. [6] оцінені фактори, які впливають на вибір методів оцінювання з точки зору ефективності.

У наукових працях Догадіної В. [1], Гончаренко О. [3] систематизовані методи оцінки персоналу.

Орієнтуючись на класифікацію методів та прийомів оцінки, Миколайчук І. обґрунтував метод BSI для оцінювання ефективності процесу управління персоналом [7]. Інший метод оцінки – грейдинг - досліджений у роботі Яшкіної Н. [8]. Прасетьянінґрум Д. та ін. ААА представили результати аналізу системи оцінки ефективності роботи з методом 360-градусного зворотного зв'язку [9]. Модель створення знань та практики управління персоналом представлені у докторській дисертації Алайнаті С. [10], де отримані дослідницькі дані, які безпосередньо підтверджують зв'язок між системами внутрішнього контролю та ефективністю управління персоналом. Згідно з дослідженням Дангол П. 90% населення США та Великої Британії використовують оцінки ефективності роботи як метод впливу на поведінку та ефективність працівників [11]. Що



підтверджує висновки про те, що без надійного та відповідного методу оцінки ефективності роботи будь-яка організація може зазнати невдачу (різного ступеню інтенсивності) від низької ефективності роботи працівників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ідея оцінки ефективності роботи змінювалася під впливом мейнстріму концепцій, але більшість досліджень вказує на те, що ефективність працівника - це не лише результат його роботи, а й ресурси, які були витрачені на його досягнення (час, зусилля, підтримка команди). Тому, дієвість практики оцінки ефективності праці в компанії є результатом ефективності роботи її HR-відділу. Відзначаючи вагомий внесок науковців та практиків у формування методів оцінки, рекомендацій щодо впровадження практик оцінювання в діяльність компаній, слід відмітити, що окремі аспекти цього науково-практичного напрямку потребують подальших досліджень. Зокрема, це стосується порівняння методичних підходів та їх практичної демонстрації на прикладі компаній, з урахуванням виду їх діяльності; удосконалення документації для оформлення результатів та процедур оцінювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є подальше дослідження методів та інструментів оцінки ефективності персоналу в компанії, а також надання практичних рекомендацій щодо реалізації методичного підходу до оцінки ефективності персоналу в IT-компанії. Це дослідження базується на теорії процедурної справедливості і поєднує кількісні та якісні методи. Дизайн дослідження дозволив використати метод 360 градусів та KPI, що забезпечило врахування нюансованих перспектив та глибоке розуміння оцінювання персоналу в IT-компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна система оцінювання персоналу є невід'ємною частиною успішної роботи будь-якої компанії, але ландшафт інструментів та методів управління персоналом в компаніях зазнає змін. Це відбувається унаслідок технологічних проривів, глобальних змін, змінах у соціальних концепціях та підходах та ін. У дослідженні ми виходили з того, що за умов, коли рішення та оцінка ефективності роботи базуються на справедливості та точності, то працівники сприймуть це позитивно та будуть мотивовані працювати якнайкраще на індивідуальному рівні, а також підвищувати ефективність та продуктивність організації в цілому.

Оцінювання ефективності персоналу компанії є надзвичайно важливим з кількох причин, які охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти управління. Це не тільки стимулює працівників до самовдосконалення, але й сприяє прозорості та довірі в колективі, розвитку корпоративної культури. Тому, з метою подальшого розвитку науки про управління персоналом, представимо підхід до оцінювання ефективності персоналу компанії, який включає етапів та базується на теорії процедурної справедливості. Процедурна справедливість у визначенні оцінок ефективності роботи на основі реальної ефективності генерує певну мотиваційну силу, яка підтримує задоволення працівників і, у свою чергу,

мотивує їх позитивно реагувати на покращення як власної ефективності, так і ефективності компанії. Методика оцінювання передбачає три основних етапи: підготовчий, аналітичний та організаційні, в рамках кожного з них сформульовані окремі кроки (рис. 1).

На першому етапі необхідно визначити ціль: що саме оцінюється та встановити конкретні критерії для кожного з цих аспектів. Такими цілями можуть бути:

- 1) оцінка ефективності працівника,
- 2) оцінка компетенцій та ін.

Далі, потрібно встановити критерії для кожного аспекту, який визначає досягнення цілі.

На цьому етапі також розробляються анкети для оцінювання, обираються методи оцінювання. Для оцінювання ефективності персоналу використовуються кількісні та якісні методи (Assessment Centre, Метод 360°, KPI та OKR, ROI та ін. [12-16]), що домагає у розподілі бонусів, обґрунтуванні доцільності кар'єрного просування, створенні кадрового резерву, а також виявленні потенціалу для подальшого індивідуального розвитку.

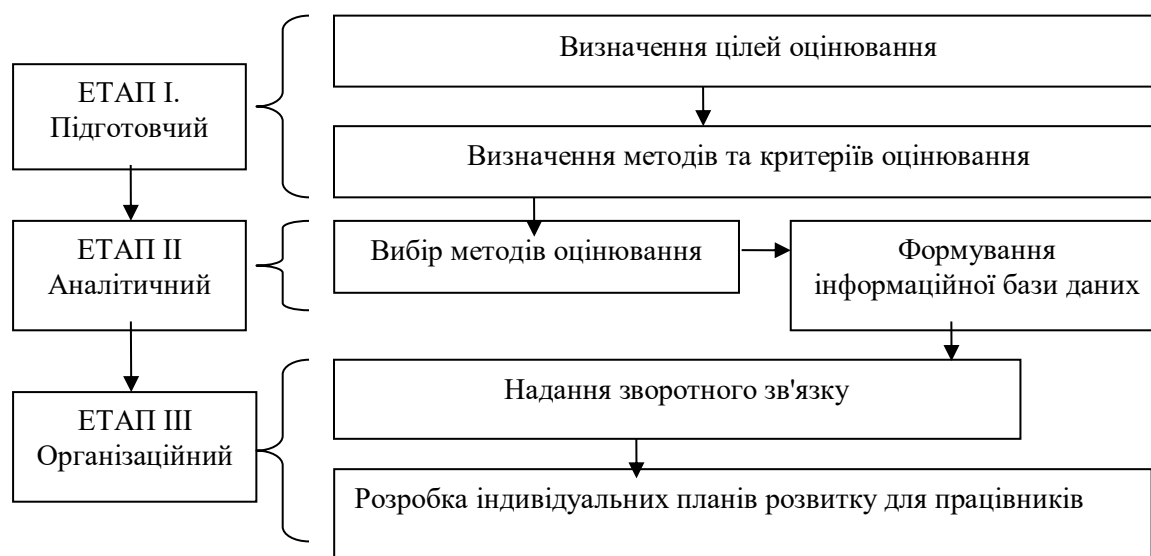


Рис. 1. Методичний підхід до оцінювання ефективності персоналу компанії*

** Сформовано авторами*

На другому етапі проводиться формування інформаційної бази даних, яка передбачає збір необхідної інформації та аналіз її, щоб отримати об'єктивну картину ефективності кожного працівника. Для цього використовуються методи описової та експертної оцінки [17].

На третьому етапі важливо надати працівникам зворотний зв'язок про результати оцінювання, включаючи як позитивні моменти, так і сфери, які



потребують покращення. А також розробити план розвитку індивідуально під кожного працівника, що допоможуть їм покращити свої навички та підвищити ефективність.

Оцінювання ефективності роботи схильне до різних проблем та труднощів, які часто виникають через суб'єктивне, а не об'єктивне вимірювання ефективності роботи працівників. Необхідні ретельні емпіричні дослідження для аналізу суб'єктивних упереджень у сучасних системах оцінювання ефективності роботи та вивчення заходів реформування для забезпечення справедливості та ефективності. Тому, далі, нами представлена реалізація методичного підходу на прикладі IT-компанії. Розуміємо, що HR-ефективність в IT-компаніях визначається інноваційними підходами, але, безумовно, оцінка ефективності управління персоналом це багатогранний процес, який включає кількісні показники, опитування, аналіз компетенцій та мотивації.

ЕТАП I. Підготовчий. На цьому етапі визначаються цілі, розробляються критерії оцінювання. Спираємось на дослідження Прасетянінгрум Д. та Сетиаван Ю. [9], що при виборі Методу 360° передбачено отримання відгуків від різних джерел: керівника, колег, підлеглих, клієнтів і самого працівника. Для реалізації методу 360° нами пропонується шаблон анкети, який містить: 10 запитань з оцінкою за 5-бальною шкалою (від 1 - дуже низький рівень до 5 - дуже високий). Темою може бути: дотримання дедлайнів, командна робота, ініціативність, комунікація, професіоналізм, потенціал розвитку тощо, але нами обрана: «Оцінка ефективності працівника». Також, передбачено «Поле для коментарів» – для розгорнутих відповідей або зауважень (рис. 2).

Тема	Оцінка ефективності працівника
Посада, яку оцінюємо	Senior Backend Developer
Компанія	TNC
Метод	Форма 360°-опитування для внутрішнього використання HR-відділом
Завдання	Оцініть працівника за кожним із наведених критеріїв за шкалою від 1 до 5 1 – Дуже низький рівень 2 – Низький рівень 3 – Середній рівень 4 – Високий рівень 5 – Дуже високий рівень
ПІБ працівника Роль оцінювача: Дата заповнення:	☐ Керівника ☐ Колега ☐ Підлеглий ☐ Клієнт ☐ Самооцінка _____

Анкета

1. Наскільки добре працівник володіє технічними навичками (робота з базами даних, API, серверною логікою)?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
2. Чи дотримується працівник стандартів кодування та документації?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
3. Наскільки ефективно працівник працює в команді?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
4. Чи проявляє працівник ініціативу у вирішенні технічних проблем?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
5. Наскільки відповідально працівник ставиться до виконання завдань та дедлайнів?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
6. Чи здатен працівник самостійно приймати технічні рішення?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
7. Наскільки добре працівник комунікує з іншими членами команди (розробниками QA, менеджерами)?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
8. Чи бере участь працівник у вдосконаленні архітектури проєкту?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
9. Наскільки швидко працівник адаптується до нових технологій та змін у проєкті?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
10. Чи відповідає рівень професіоналізму працівника очікуванню компанії?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]

Коментарі / зауваження:

Рис. 2. Шаблон опитування для оцінки ефективності працівника на посаді Senior Backend Developer в IT-компанії *

** Сформовано авторами на основі [11, 15, 18]*

Запропонований шаблон доцільно перенести у Google Forms або HR-платформи Hurma та за бажанням та необхідністю - адаптувати під інші ролі (наприклад, QA, DevOps, Project Manager). Для ефективного використання методу KPI, на I етапі необхідно запланувати ваговий розподіл та блоки KPI.

ЕТАП II. На цьому етапі проводиться кількісний аналіз (середні значення, діапазони) та якісний аналіз (коментарі, тенденції) за Методом 360° [9, 17]. Необхідною умовою реалізації методу є забезпечення анонімності відповідей, щоб уникнути упередженості.

Також, важливо визначити, як результати будуть використані: для розвитку, навчання, просування, тощо.

Нами створена Excel-модель для автоматичного аналізу результатів 360-градусної оцінки ефективності персоналу.

Структура моделі містить: Аркуш "Оцінки" - вхідні дані з оцінками від різних джерел (керівник, колеги, підлеглі, клієнти, самооцінка). Аркуш "Середні оцінки" - автоматичний розрахунок середніх оцінок по компетенціях для кожного працівника.



Діаграми - візуалізація результатів для кожного працівника. Використання Excel-моделі уможливило розширення: фільтрацію по відділах, ролях або періодах; включення вагових коефіцієнтів для різних типів оцінювачів, автоматизація імпорту даних з Google Forms або HRM-систем (табл. 1).

Таблиця 1.

**Індивідуальна оцінка загальної ефективності працівника компанії
методом 360-градусної оцінки***

Працівник	Оцінювач	Комунікація, 25%	Лідерські якості, 25%	Командна робота, 25%	Орієнтація на результат, 25%
Олег П.	Керівник	4	5	4	5
Олег П.	Колега	5	4	5	4
Олег П.	Підлеглий	4	4	5	4
Олег П.	Клієнт	5	5	4	5
Олег П.	Самооцінка	4	4	4	4
Середні оцінки		4,4	4,4	4,4	4,4
Інтегральна оцінка (вага компонент по 25%) = 4,4					
Микола В.	Керівник	3	3	3	3
Микола В.	Колега	4	3	4	3
Микола В.	Підлеглий	3	3	3	3
Микола В..	Клієнт	4	4	4	4
Микола В.	Самооцінка	3	3	3	3
Середні оцінки		3,2	3,2	3,4	3,2
Інтегральна оцінка (вага компонент по 25%) = 3,25					
...					

* Розраховано авторами

Модель може бути розширена компонентами: «Професійна компетентність», «Етичність та відповідальність» та ін. Далі, вибудовується рейтинг працівників і плануються необхідні управлінські заходи [15, 16].

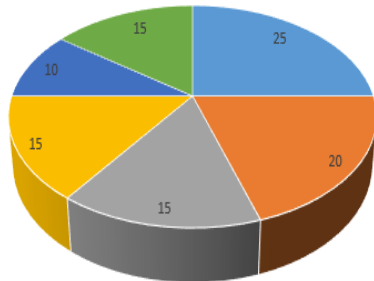
Погоджуємося з Догадіною В та ін. [1, 15], що одним з ефективних методів для оцінки ефективності персоналу ІТ-компанії є використання КРІ, оскільки дозволяє вимірювати досягнення конкретних цілей, пов'язаних із бізнес-процесами, технологіями та командною роботою.

Розподіл та зміст включених КРІ в ІТ-компанії, а також вага (етап І) представлені у табл. 2.

Блок включених КРІ може бути доповнений за необхідністю: кількість комітів/Pull Requests – активність у репозиторії; час на вирішення задачі (Lead Time) – середній час від створення задачі до її завершення; інноваційність – кількість запропонованих ідей, нових рішень, участь у R&D.

Таблиця 2.

Розподіл та зміст включених KPI*

KPI	Зміст	Вага
Виконання задач (продуктивність)	% завершених задач у спринті або місяці (story points, tickets)	 ■ Виконання задач ■ Якість коду ■ Командна взаємодія ■ Дотримання дедлайнів ■ Участь у code review ■ Вплив на продукт
Якість коду	кількість багів, покриття тестами, дотримання стандартів	
Командна взаємодія	участь у мітингах, допомога колегам, комунікація	
Дотримання дедлайнів	середній час від створення задачі до її завершення	
Внесок у команду	Code review, менторство, участь у ретроспективах	
Вплив на продукт	участь у фічах, що мають бізнес-ефект	

* Розраховано авторами

Індивідуальна оцінка KPI працівника компанії представлена у табл. 3 (max=60).

Таблиця 3.

Індивідуальна оцінка KPI працівника компанії*

Працівник	Виконання задач (15%)	Якість коду (13%)	Командна взаємодія (13%)	Дотримання дедлайнів (4%)	Внесок у команду (10%)	Вплив на продукт (5%)	Індивідуальна оцінка KPI, бали
Олег П.	90	88	80	95	85	90	51,6
Микола В.	85	92	75	90	80	85	50,4
Максим К.	95	85	85	88	90	92	52,22
Анна Л.	80	90	70	85	75	88	48,48

* Розраховано авторами

Оцінка компетенцій (max=30%) проводиться за допомогою матричного методу компетентностей за 5-ти бальною шкалою (табл. 4).

Таблиця 4.

Індивідуальна оцінка компетенцій працівника*

Компетенція	Опис	Вага
Технічна експертиза	Знання мов, фреймворків, архітектурних підходів	10%
Задоволеність замовника / внутрішнього клієнта	Оцінка від Product Owner або клієнта	10%
Ініціативність	Пропозиції щодо покращень, участь у R&D	5%
Гнучкість	Адаптація до змін, нових технологій	5%

* Розраховано авторами

Самооцінка та зворотний зв'язок (max=10%): самооцінка працівника, зворотний зв'язок від колег (peer review), оцінка керівника. Для цього



використовується опитувальник, або анкетування. Далі, розраховується індивідуальна інтегральна оцінка ефективності працівника за формулою:

$$TS = KPI \times \alpha_1 + C \times \alpha_2 + F \times \alpha_3 \quad (1)$$

де: TS – індивідуальна інтегральна оцінка працівника, бали; α_i – вагові коефіцієнти, що відображають важливість кожного компонента (сума всіх коефіцієнтів = 1), де $\alpha_1=0,6$, $\alpha_2=0,3$, $\alpha_3=0,1$; KPI – ключові показники ефективності; C – компетенції; F – зворотний зв'язок.

Індивідуальна інтегральна оцінка ефективності працівника ІТ-компанії представлена у табл. 5.

Таблиця 5.

Індивідуальна інтегральна і оцінка ефективності працівників компанії*

Працівник	Індивідуальна оцінка KPI, бали	Індивідуальна оцінка компетенцій	Індивідуальна оцінка зворотного зв'язку	Індивідуальна інтегральна оцінка працівника, бали
Олег П.	51,6	21,1	8,9	81,6
Микола В.	50,4	18,5	9,3	78,2
Максим К.	52,22	17,5	8,7	78,42
Анна Л.	48,48	24	9,1	81,58

* Розраховано авторами

За результатами розрахунків для ІТ-компанії, HR-менеджер має ґрунтовну інформацію для порівняння ефективності працівників між собою або в динаміці (наприклад, за кварталами, проєктами), виявлення працівників із високим потенціалом для розвитку або лідерських позицій, прийняття обґрунтованих рішень щодо преміювання, підвищення, навчання, ротації кадрів.

Важливо залучити працівників до процесу оцінювання, щоб вони відчували себе частиною цього процесу та могли впливати на його результати. Для цього необхідно проводити тренінги для керівників і працівників щодо цілей, процесу, інтерпретації результатів та надавати конструктивний зворотний зв'язок. Оцінювання має проводитися регулярно, наприклад, щокварталу або раз на рік, щоб забезпечити постійний моніторинг ефективності та вчасне виявлення проблем. Безумовно, впровадження системи оцінки ефективності персоналу — це стратегічний процес, який потребує ретельного планування, узгодження з корпоративною культурою та підтримки з боку керівництва.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Одним з важливих методів управління персоналом є оцінка ефективності його роботи. Без надійного та відповідного методу оцінки ефективності роботи будь-яка організація зазнає невдач та низької ефективності роботи працівників. При цьому, якщо система оцінки ефективності праці співробітників у компанії справедлива і точна, то працівники будуть задоволені та прагнути будуть підвищення як індивідуальної, так і організаційної ефективності. У цій статі

продовжено дослідження оцінки ефективності роботи персоналу. Обґрунтований та реалізований методичний підхід до оцінки ефективності роботи персоналу на основі емпіричних даних ІТ-компанії. Дизайн дослідження був сформований виходячи з того факту, що його легко провести та можна створити з мінімальними зусиллями та витратами. Доведено, що поєднання кількісних та якісних оцінок більш ефективно дозволяє сформулювати інтегральну індивідуальну оцінку кожного з них. Перевагами методичного підходу є такі: 1) врахування кількісних і якісних аспектів оцінки, 2) об'єктивність та прозорість. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз системи внутрішнього контролю за процедурами оцінки та подальшої атестації кадрів. Адже, успіх атестації залежить від того, наскільки добре та справедливо її сприймають співробітники. І в цьому внутрішній контроль може бути дієвим інструментом.

Список використаних джерел

1. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 135–141.
2. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Управлінські інновації в системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 11-12 (153-154). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/53388> (дата звернення: 01.07.2025)
3. Honcharenko O.G. Personnel assessment methods and their influence on the organizational systems efficiency. *Scientific Herald of Sivershchyna*. 2023. №2. P. 63-75.
4. Vuong T. D. N., Nguyen L. T. The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*. 2022. №14(21). 14017. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142114017>
5. Єршова Н. Ю. Напрями удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб'єктів господарювання. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58206/1/Yershova_Napriamy_2020.pdf (дата звернення: 01.07.2025)
6. Hassan A.S.A., Nordin N., Azamin A.A. The Influence of the External and Internal Factors on the Adoption of the Performance measurement System in the Construction Industry in Yemen. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020. 10.1088/1757-899X/864/1/012153.
7. Миколайчук І. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. с.182-188.
8. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №17. С. 413-419.
9. Prasetyaningrum, D.; Setiawan, Y.A. Analysis of performance appraisal system with 360 degree feedback method in PT. *PERTAMINA RU IV (PERSERO) Cilaca Management*. 2020. №5. 105–114.
10. Alainati S. Factors affecting individuals' competency in organisations using knowledge creation model and HRM practices. Doctoral dissertation. London, UK: Brunel University. 2015.
11. Dangol P. Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*. 2021. №2(1). 13-26.
12. Kandel L. Effects of performance appraisal system on employees' performance in the joint venture banks of nepal. *Management Dynamics*. 2021. №24(1). P. 83-94.



13. Li X. Performance appraisal based on incentive strengthening theory and its application in human resource management. *Destech Transactions on Social Science Education and Human Science*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.12783/dtssehs/isehs2019/31627>.
14. Єршова Н.Ю. Детермінанта професійної компетентності фахівця з управлінського обліку. *Економіка, фінанси, бухгалтерський облік: сучасний стан і перспективи розвитку*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Полтава, 1 лютого 2017 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2017. С.98-100. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87898d0d-e41a-4e60-8930-972ac46279c3/content> (дата звернення: 01.07.2025)
15. Бондар М.І., Єршова Н.Ю. Моделювання діяльності фахівців зі стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування, аналізу і аудиту*: зб. матеріалів Міжнар. наук. інтернет-конф. (17 листоп. 2017 р., м. Київ). Київ: КНЕУ, 2017. С. 8–11. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6b03f1e5-422d-4731-8ef5-88ab87bc4145/content> (дата звернення: 01.07.2025)
16. Alainati S., AlKhatib H., AlAjmi M., Al-Duaij M. Investigating the effectiveness of employees' performance appraisal system: kuwait case study. *International Journal of Professional Business Review*. 2024. №9(3). DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
17. Ross A., Willson V. Descriptive Statistics. In *Basic and Advanced Statistical Tests*. 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6351-086-8_1. Rotterdam: SensePublishers.
18. Hassan Q., Mubeen N., Ali S., Sajjid N. Job satisfaction through performance appraisal: moderating role of locus of control. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*. 2022. №12(3). DOI: <https://doi.org/10.56536/ijmres.v12i3.242>.

References

1. Dohadina, V. Іu.(2016). Suchasni metody otsinky pratsi personalu pidpriemstv sfery posluh [Modern methods of evaluating the performance of personnel in service enterprises]. *Sotsialna ekonomika*, 1, 135–141. [in Ukrainian].
2. Harkusha, V. O., Iershova, N. Yu. (2020). Upravlinski innovatsii v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky promyslovoho pidpriemstva [Management innovations in the system of ensuring economic security of an industrial enterprise]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 11-12 (153-154). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/53388> [in Ukrainian].
3. Honcharenko, O.G. (2023). Personnel assessment methods and their influence on the organizational systems efficiency. *Scientific Herald of Sivershchyna*, 2, 63-75.
4. Vuong, T. D. N., Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142114017>
5. Iershova, N. Yu. (2020). Napriamy udoskonalennia pidkhodiv ta metodiv analizu diialnosti v systemi upravlinskykh rishen subiektiv hospodariuvannia [Directions for improving approaches and methods of analyzing activities in the system of management decisions of business entities]. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58206/1/Yershova_Napriamy_2020.pdf [in Ukrainian].
6. Hassan, A.S.A., Nordin, N., Azamin, A.A. (2020). The Influence of the External and Internal Factors on the Adoption of the Performance measurement System in the Construction Industry in Yemen. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 10.1088/1757-899X/864/1/012153.
7. Mykolaichuk, I. (2019). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti protsesu upravlinnia personalom pidpriemstva na zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Methodical approach to assessing the effectiveness of the enterprise's personnel management process based on a balanced scorecard]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 3, 182-188. [in Ukrainian].



8. Yashkina, N.V. (2018). Hreidynh yak suchasnyi metod otsiniuvannia efektyvnosti pratsi personalu [Grading as a modern method of assessing personnel efficiency]. *Ekonomika i suspilstvo*, № 17, 413-419 [in Ukrainian].
9. Prasetyaningrum, D.; Setiawan, Y.A. (2020). Analysis of performance appraisal system with 360 degree feedback method in PT. PERTAMINA RU IV (PERSERO) Cilaca Management, № 5, 105–114.
10. Alainati, S. (2015). Factors affecting individuals' competency in organisations using knowledge creation model and HRM practices. Doctoral dissertation. London, UK: Brunel University.
11. Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, №2(1), 13-26.
12. Kandel, L. (2021). Effects of performance appraisal system on employees' performance in the joint venture banks of nepal. *Management Dynamics*, №24(1), 83-94.
13. Li, X. (2019). Performance appraisal based on incentive strengthening theory and its application in human resource management. Destech Transactions on Social Science Education and Human Science. DOI: <https://doi.org/10.12783/dtssehs/isehs2019/31627>.
14. Iershova, N.Iu. (2017). Determinanta profesiinoi kompetentnosti fakhivtsia z upravlinskoho obliku [Determinant of professional competence of a management accounting specialist]. *Ekonomika, finansy, bukhholderskyi oblik: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku*: zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (m. Poltava, 1 liutoho 2017 r.).Poltava: TsFEND, 2017. S.98-100. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87898d0d-e41a-4e60-8930-972ac46279c3/content> [in Ukrainian].
15. Bondar, M.I., Iershova, N.Iu. (2017). Modeliuvannia diialnosti fakhivtsiv zi stratehichnoho upravlinskoho obliku v innovatsiinii ekonomitsi [Modeling the activities of strategic management accounting specialists in the innovation economy]. *Suchasni tendentsii rozvytku obliku, opodatkuivannia, analizu i audytu* : zb. materialiv Mizhnar. nauk. internet-konf. (17 lystop. 2017 r., m. Kyiv). Kyiv : KNEU, 8–11. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6b03f1e5-422d-4731-8ef5-88ab87bc4145/content> [in Ukrainian].
16. Alainati, S., AlKhatib, H., AlAjmi, M., Al-Duaij, M. (2024). Investigating the effectiveness of employees' performance appraisal system: kuwait case study. *International Journal of Professional Business Review*, №9(3). DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
17. Ross, A., Willson, V. (2017). Descriptive Statistics. In Basic and Advanced Statistical Tests. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6351-086-8_1. Rotterdam: SensePublishers.
18. Hassan, Q., Mubeen, N., Ali, S., Sajjid, N. (2022). Job satisfaction through performance appraisal: moderating role of locus of control. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, №12(3). DOI: <https://doi.org/10.56536/ijmres.v12i3.242>.

Отримано:	14.07.2025	Beérkezett:	2025.07.14	Received:	14.07.2025
Прийнято до друку:	14.08.2025	Elfogadva:	2025.08.14	Accepted:	14.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-97-107

УДК 004.77:005.71: 334

Ганна КОПТЄВА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

ORCID ID: [0000-0002-3082-2094](https://orcid.org/0000-0002-3082-2094)

Scopus Author ID: [57217255917](https://orcid.org/57217255917)

e-mail: Hanna.Koptieva@khpi.edu.ua
(Corresponding author)

Віктор ХАБАЛЕВСЬКИЙ

здобувач ступеня освіти PhD,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

ORCID ID: [0009-0000-1418-5796](https://orcid.org/0009-0000-1418-5796)

АЛГОРИТМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ГІБРИДНІЙ ХОЛАКРАТИЧНІЙ СИСТЕМІ З ВІРТУАЛЬНИМИ РОЛЯМИ

Анотація. Предметом дослідження цієї роботи є процеси прийняття рішень у сучасних гібридних управлінських системах, що базуються на холакратії та включають віртуальні ролі, реалізовані засобами штучного інтелекту (ШІ).

Мета роботи полягає в розробці алгоритму прийняття управлінських рішень у гібридній холакратичній структурі, яка об'єднує людські та віртуальні ролі, з урахуванням принципів автономії, прозорості та еволюційного управління.

Методологічною основою дослідження є поєднання системного, структурно-функціонального та порівняльного підходів, що дозволило комплексно розглянути процеси прийняття рішень у гібридних управлінських системах, побудованих на принципах холакратії та інтегрованих із віртуальними ролями, реалізованими за допомогою штучного інтелекту.

У результаті дослідження сформовано алгоритм ухвалення рішень у холакратичній структурі, який враховує гібридний склад учасників і забезпечує узгоджену взаємодію людських та віртуальних ролей. Запропонований алгоритм базується на модульній моделі участі ШІ в управлінському циклі, що передбачає чіткий розподіл відповідальності, логіку делегування, циклічність оновлення рішень та механізми верифікації ефективності взаємодії. Для інтеграції віртуальних ролей розроблено модель, яка складається з аналітичного, фасилітаційного, контрольно-наглядового, документаційного та еволюційного модулів. Кожному етапу алгоритму відповідає конкретний модуль із визначеними типами віртуальних агентів, що забезпечує не лише функціональний розподіл завдань, а й відповідність принципам автономії, прозорості та еволюційності. Формалізація функцій віртуальних ролей створює основу для подальшої автоматизації управлінських процесів і розроблення відповідних цифрових інструментів. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання цифровими організаціями, стартапами та ІТ-компаніями, які впроваджують децентралізовані або самокеровані моделі управління.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Висновки дослідження підтверджують доцільність інтеграції віртуальних агентів у структури холакратії за умов наявності чіткої моделі ролей, прозорих алгоритмів взаємодії та етичних обмежень автономного ІІІ. Отримані результати становлять основу для створення інструментів автоматизації управлінських процесів нового покоління.

Ключові слова: холакратія, штучний інтелект, віртуальні ролі, гібридне управління, алгоритм прийняття рішень, цифрова трансформація.

JEL Classification: D81, J 29, L86

Absztrakt. A kutatás témája a döntéshozatali folyamatok vizsgálata a modern hibrid menedzsment rendszerekben, amelyek a holakrácián alapulnak, virtuális szerepeket tartalmaznak, és mesterséges intelligencia (MI) segítségével valósítják meg.

A tanulmány célja egy döntéshozatali algoritmus kidolgozása egy hibrid holakrácián alapuló struktúrában, amely ötvözi az emberi és virtuális szerepeket, figyelembe véve az autonómia, az átláthatóság és az evolúciós menedzsment elveit.

A kutatás módszertani alapját a rendszerszintű, struktúra-funkcionális és összehasonlító megközelítések kombinációja adja, amely lehetővé tette a döntéshozatali folyamatok komplex vizsgálatát a holakrácián alapuló hibrid menedzsment rendszerekben, amelyek virtuális szerepekkel vannak integrálva, és mesterséges intelligencia segítségével valósítják meg.

A kutatás eredményeként egy holakrátikus struktúrájú döntéshozatali algoritmus jött létre, amely figyelembe veszi a résztvevők hibrid összetételét, és biztosítja az emberi és virtuális szerepkörök összehangolt interakcióját. A javasolt algoritmus a mesterséges intelligencia irányítási ciklusban való részvételének moduláris modelljén alapul, amely egyértelmű felelősségmegosztást, delegálási logikát, ciklikus döntésszűrés és az interakció hatékonyságának ellenőrzésére szolgáló mechanizmusokat biztosít. A virtuális szerepek integrálására egy modellt dolgoztak ki, amely analitikai, facilitációs, ellenőrzési, dokumentációs és evolúciós modulokból áll. Minden algoritmus lépéshez konkrét modul tartozik, meghatározott típusú virtuális ügynökökkel, amelyek nemcsak a feladatok funkcionális elosztását biztosítják, hanem összhangban állnak az autonómia, átláthatóság és evolúciós elvek követelményeivel is. A virtuális szerepek funkcióinak formalizálása alapot teremt a menedzsment folyamatok további automatizálásához és a megfelelő digitális eszközök kifejlesztéséhez. Az eredmények gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy lehetőséget biztosítanak digitális szervezetek, startupok és IT-vállalatok számára, amelyek decentralizált vagy önállóan irányított menedzsment modelleket alkalmaznak.

A kutatás eredményei megerősítik a virtuális ügynökök holakráciás struktúrákba történő integrálásának célszerűségét, amennyiben rendelkezésre áll egy világos szerepmintázat, átlátható interakciós algoritmusok és az autonóm MI etikai korlátai. Az elért eredmények képezik az alapját új generációs menedzsmentfolyamat-automatizálási eszközök létrehozásának.

Kulcsszavak: holakrácia, mesterséges intelligencia, virtuális szerepek, hibrid menedzsment, döntéshozatali algoritmus, digitális átalakulás.

Abstract. The subject of this study is the decision-making processes in modern hybrid management systems based on holacracy and incorporating virtual roles implemented through artificial intelligence (AI).

The aim of the research is to develop a decision-making algorithm for a hybrid holacratic structure that integrates human and virtual roles, taking into account the principles of autonomy, transparency, and evolutionary governance.

The methodological foundation combines systemic, structural-functional, and comparative approaches, which made it possible to comprehensively analyze decision-making processes in hybrid management systems built on holacratic principles and integrated with AI-driven virtual roles.

As a result of the study, a decision-making algorithm was developed for a holacratic structure that considers the hybrid composition of participants and ensures coordinated interaction between



human and virtual roles. The proposed algorithm is based on a modular model of AI participation in the management cycle, which provides for a clear distribution of responsibilities, defined delegation logic, cyclical updating of decisions, and mechanisms for verifying the effectiveness of interaction. To integrate virtual roles, a model was designed comprising analytical, facilitation, monitoring and oversight, documentation, and evolutionary modules. Each stage of the decision-making algorithm corresponds to a specific module with designated types of virtual agents, ensuring not only functional task distribution but also compliance with the principles of autonomy, transparency, and adaptability. The formalization of virtual role functions establishes a foundation for further automation of management processes and the development of relevant digital tools. The practical significance of the results lies in their potential application by digital organizations, startups, and IT companies that implement decentralized or self-managed management models.

The conclusions of the study confirm the feasibility of integrating virtual agents into holacratic structures, provided that there is a clear role model, transparent interaction algorithms, and ethical constraints on autonomous AI. The results obtained constitute a basis for the creation of next-generation tools for the automation of management processes.

Keywords: holacracy, artificial intelligence, virtual roles, hybrid management, decision-making algorithm, digital transformation.

Постановка проблеми. У контексті цифрової трансформації організацій традиційні моделі управління стикаються з новими викликами, пов'язаними з потребою в адаптивності, прозорості та оперативному прийнятті управлінських рішень. Холакратія, як сучасна управлінська система, орієнтована на децентралізацію та автономію ролей, відкриває можливості для інтеграції віртуальних агентів в управлінський процес. Водночас відсутність алгоритмів і чітких моделей взаємодії між людськими та віртуальними ролями в межах холакратичної структури породжує ризики дезорганізації, неефективного делегування та конфліктів відповідальності. Це зумовлює необхідність розробки алгоритму прийняття рішень для таких гібридних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної наукової та практичної літератури свідчить про наявність вагомого концептуального та методичного підґрунтя для побудови децентралізованих систем управління, у тому числі з використанням віртуальних ролей. Конституція холакратії формалізує принципи, правила та процедури холакратії: розподіл ролей у колах, процедури зборів, процеси прийняття рішень і механізми делегування повноважень [1], має чіткі процедури та термінологію, дозволяє формально описати поведінку організаційних суб'єктів. Проте, недостатньо уваги приділено віддаленим (віртуальним) ролям у цифровому середовищі.

У праці [2] наведено алгоритм консенсусу для розподілених систем, що забезпечує узгодженість реплік через лідерство, журнал транзакцій і механізми відновлення. У той же час модель «лідер/репліки» може конфліктувати з децентралізованою природою холакратії, потребуючи адаптацій.

Огляд математичних підходів до консенсусу в мережах мультиагентних систем: моделі, стійкість, вплив топології мережі та алгоритми співпраці розглянуто у праці [3] Автори використали інструменти для моделювання динаміки взаємодії агентів (якими можна вважати віртуальні ролі), проте висока

теоретичність і математична абстракція вимагає інтерпретації під час реалізації в практичних організаційних процесах.

О. І. Кравчук та І. О. Варіс [4] досліджують емпіричну картину сучасних інструментів і практик для гібридних та віртуальних контекстів, описують організаційні наслідки цифровізації, корисні для розуміння поведінки персоналу у віртуальних ролях. При цьому, бракує глибокої методологічної деталізації для безпосередньої технічної інтеграції. Наступна праця дослідників І. Варіс, О. Кравчук, О. Кир'янової [5] розкриває практичні підходи до оптимізації менеджменту віртуальних команд: комунікацію, інструменти, мотивацію, розподіл ролей. Але, не охоплює питання формалізації процедур, необхідних для математичної валідації алгоритму.

О.Ю. Кийков [6] наводить концептуальні рамки для розуміння «гібридності» як явища і її імплікацій для прийняття рішень, дає змогу поставити питання про баланс автономії і контролю, що критично для холакратії. Праця має більш філософський (методологічний) підхід, недостатньо конкретики щодо технічної реалізації алгоритмів.

Концепція «Teal»-організацій, представлена F. Laloux [7], формує ціннісно-орієнтовану модель самоуправління, що базується на цілісності учасників, еволюційній меті та автономності команд. Це дає філософську й організаційну основу для переходу від ієрархії до ролей та самоуправління.

Практична модель холакратії, запропонована B.J. Robertson [8], забезпечує формалізовану структуру ролей, кіл та процедур ухвалення рішень через governance- і tactical-зустрічі, що сприяє прозорості та адаптивності управлінських процесів та є практичним каркасом для впровадження алгоритмів прийняття рішень у децентралізованих організаціях. Інтегральна теорія К. Wilber [9] доповнює зазначені підходи, поєднуючи внутрішні (мотиваційні, культурні) та зовнішні (структурні, процедурні) виміри організаційного розвитку. Це дає методологічне підґрунтя для комбінування «м'яких» (культура, мотивація) і «жорстких» (процедури, правила) компонентів алгоритму.

Дослідники О. Калінін, Р. Дубенський [10] актуалізують питання управління віртуальними командами в умовах цифрової економіки. Автори підкреслюють потребу нових концептуальних засад управління віртуальними командами: інструменти цифрової координації, асинхронні практики, ризики інформаційної взаємодії та необхідність адаптації менеджерських практик до віддаленої роботи, що є важливим фоном для гібридних систем.

У статті [11] формалізовано теоретико-методологічні основи оптимізації прийняття рішень у динамічному бізнес-середовищі та систематизовано типи віртуальних ролей та їх інтеграцію в холакратію [12]. Загалом, наукова література наразі не містить цілісної моделі, яка б описувала алгоритм взаємодії віртуальних і людських ролей саме в межах холакратії.

Праця Коптевої Г. та Хабалевського В. [12] започаткувала систематизацію віртуальних ролей та є підґрунтям для розробки алгоритму прийняття рішень у гібридній системі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У проаналізованих роботах недостатньо уваги приділено формалізації алгоритму прийняття рішень у гібридному середовищі (поєднання офлайн- та онлайн-взаємодії), інтеграції асинхронних цифрових процесів у загальну governance-систему, визначенню чітких правил агрегування інформації та механізмів ескалації конфліктів між ролями.

Також відсутні підходи до розроблення управлінських рішень і практичних рекомендацій щодо автоматизації цих процесів на базі сучасних цифрових платформ та штучного інтелекту. Це зумовило необхідність подальших досліджень, спрямованих на розроблення й апробацію формалізованого алгоритму прийняття рішень у гібридній системі управління з віртуальними ролями, що дозволить підвищити ефективність, прозорість та адаптивність організаційних структур.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка алгоритму прийняття рішень у гібридній системі управління на основі холакратії з участю віртуальних ролей, що забезпечує баланс відповідальності, прозорість дій та еволюційність структури.

Методологічною основою дослідження є поєднання системного, структурно-функціонального та порівняльного підходів, що дозволило комплексно розглянути процеси прийняття рішень у гібридних управлінських системах, побудованих на принципах холакратії та інтегрованих із віртуальними ролями, реалізованими за допомогою штучного інтелекту (ШІ).

Виклад основного матеріалу дослідження. Алгоритм управління у гібридній холакратичній системі передбачає розподіл відповідальності між людськими та віртуальними ролями на кожному етапі управлінського процесу. З урахуванням типології віртуальних агентів [12] та принципів холакратії таких як автономія, еволюційність, прозорість нами запропоновано восьмиетапний алгоритм ухвалення рішень:

- ідентифікація потреби в рішенні – ініціатором може виступати як людина, так і віртуальний агент відповідної визначеної ролі (наприклад, аналітичний ШІ виявляє відхилення у показниках або отримує репорт про помилки);
- попередній аналіз даних – аналітичні або комунікаційні агенти здійснюють збір, фільтрацію та структурування даних, що стосуються проблеми, вихідним результатом може бути візуалізована дошка для людських ролей;
- формування пропозиції – консультативні або генеративні ШІ пропонують набір рішень або сценаріїв, а людські ролі (наприклад, Lead Link чи Rep Link) можуть вносити корективи відповідно до контексту;
- обговорення у колі – в обговоренні беруть участь як віртуальні, так і людські ролі, а фасилітацію може виконувати як людина, так і ШІ-фасилітатор і обов'язкова умова – фіксація аргументів, прозорість доступу до інформації;
- виявлення обґрунтованих заперечень – відповідно до процесу інтегративного ухвалення рішень визначається, чи є заперечення, які можуть

завадити втіленню необхідного рішення, а ІІІ виявляє ризики на основі симуляцій або історичних аналогій;

- модифікація або адаптація пропозиції – у разі наявності заперечень або нових факторів, віртуальний агент або людина пропонує адаптовану версію, що забезпечує еволюційний характер змін;

- ухвалення рішення та призначення виконавців – рішення вважається ухваленим, якщо не виявлено критичних заперечень і тоді для подальшого процесу його виконання визначаються відповідальні ролі – як людські, так і віртуальні;

- моніторинг виконання та фіксація результатів – автономні агенти слідкують за виконанням, нагадують про дедлайни, фіксують проміжні результати, а люди переглядають якість рішень у ретроспективному режимі.

Для реалізації алгоритму ухвалення рішень (рис. 1) пропонується модульна модель участі штучного інтелекту (ІІІ) в управлінському циклі. Модель представляє собою структуру, яка визначає роль і функції віртуальних агентів ІІІ на кожному з етапів процесу ухвалення рішень у холакратичній системі.

Головна її особливість полягає у можливості гнучкого компонування, яке дозволяє адаптувати набір і тип віртуальних ролей залежно від потреб організації та специфіки завдань, а також надає можливість впровадження необхідної автоматизації на всіх етапах прийняття рішень.

Основні модулі моделі участі ІІІ в процесі ухвалення рішень:

- аналітичний модуль – збір і попередній аналіз даних, та генерації варіантів рішень;

- фасилітаційний модуль – модерація обговорень, підготовка інформаційної структури, управління комунікацією між ролями;

- контрольно-наглядовий модуль – моніторинг виконання рішень, оцінка прогресу, виявлення відхилень;

- документаційний модуль – автоматичне ведення протоколів, фіксація змін, оновлення ролей;

- еволюційний модуль – аналіз ефективності рішень і формування пропозицій для еволюційного оновлення ролей і процесів.

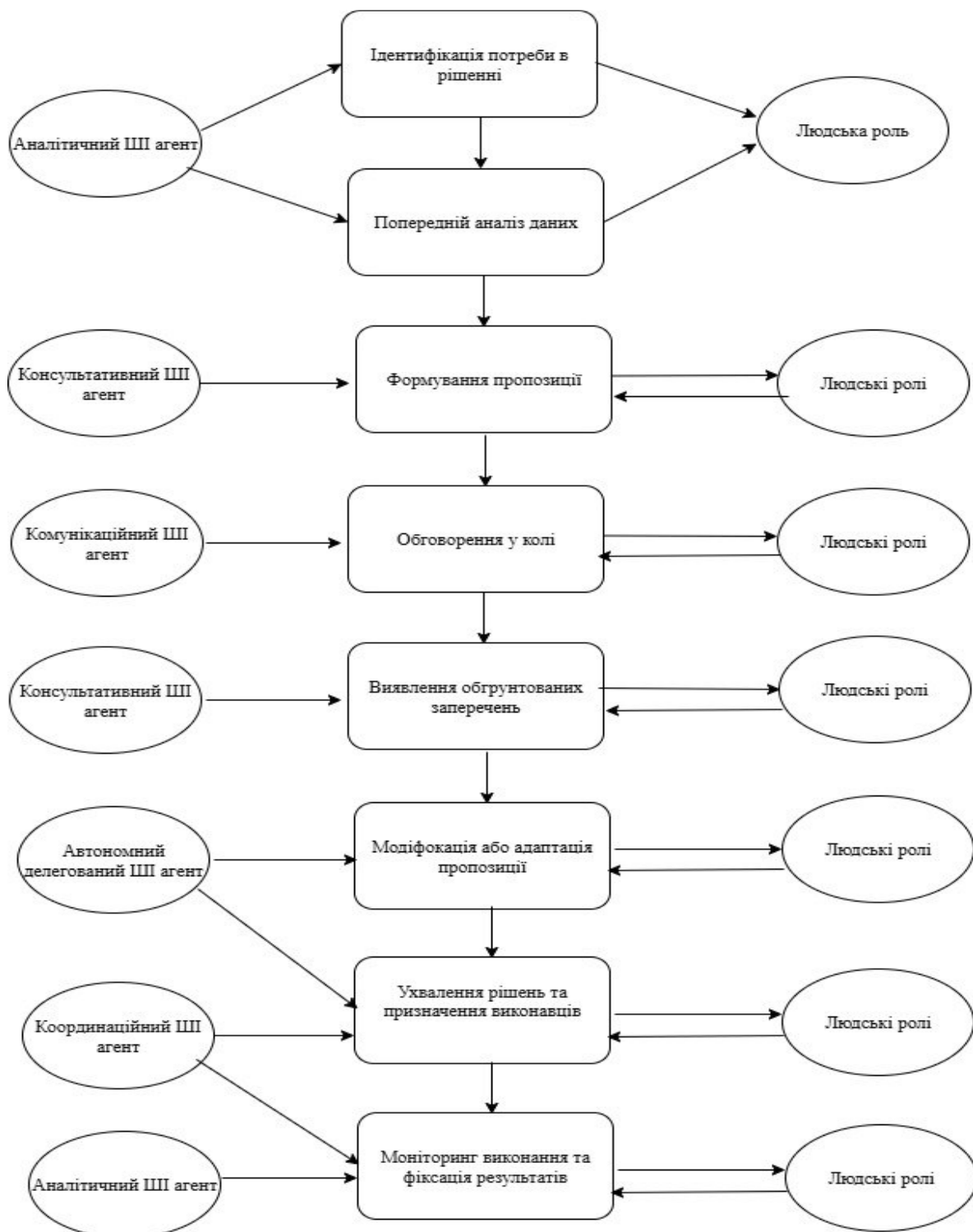


Рис.1. Алгоритм прийняття рішень у гібридній холакратичній структурі з віртуальними ролями*

* Складено авторами за [12]

Для розуміння застосування модульної моделі з алгоритмом прийняття рішення наведемо таблицю відповідності (табл.1).

Таблиця 1.

Відповідність етапів алгоритму модульній моделі участі ІІІ*

Етап алгоритму ухвалення рішення	Відповідний модуль моделі	Тип віртуальної ролі	Основні функції модуля
Ідентифікація потреби в рішенні	Аналітичний модуль	Аналітичний ІІІ агент	Виявлення відхилень, запуск сигналу про проблему або можливість
Попередній аналіз даних	Аналітичний, комунікаційний модулі	Аналітичний ІІІ агент, комунікаційний ІІІ агент	Збір, фільтрація, візуалізація даних, підготовка дашбордів
Формування пропозиції	Еволюційний модуль	Аналітичний ІІІ агент, координаційний ІІІ агент	Пропозиція рішень, симуляція сценаріїв
Обговорення у колі, формування пропозиції	Фасилітаційний модуль	Координаційний ІІІ агент	Модерація обговорення, фіксація аргументів, забезпечення прозорості
Виявлення обґрунтованих заперечень	Координаційний модуль	Координаційний ІІІ агент	Виявлення ризиків, перевірка на відповідність
Модифікація або адаптація пропозиції	Еволюційний модуль	Автономний делегований ІІІ агент	Уточнення пропозицій, підбір компромісних рішень
Ухвалення рішення та призначення виконавців	Координаційний модуль	Координаційний ІІІ агент	Автоматизований розподіл ролей, фіксація відповідальних
Моніторинг виконання та фіксація результатів	Контрольно-документаційний модуль	Аналітичний ІІІ агент	Відстеження виконання, фіксація прогресу, формування звітності

* Сформовано авторами

Таким чином, інтеграція модульної моделі в алгоритм прийняття рішень дозволяє розподілити певні функції між відповідними агентами ІІІ, що запобігає перевантаженню одного агента багатьма завданнями, надає можливість виокремити кожен модуль як окрему роль у колі та забезпечити гібридність, яка полягає в тому, що людські ролі здійснюють валідацію, ухвалюють остаточні рішення на основі критичного мислення, а віртуальні – забезпечують швидкість, аналітику та автоматизацію. У цьому контексті необхідно зауважити, що поряд із перевагами слід враховувати й можливі недоліки такого процесу управління (табл. 2).



Таблиця 2.

Порівняльний аналіз: переваги та недоліки гібридного алгоритму*

Критерій	Переваги	Недоліки
Автономність	Зменшення навантаження на людські ролі; автоматичне виявлення відхилень та потреб у рішенні	Потреба у ретельному налаштуванні меж відповідальності між ІІІ та людьми
Прозорість	Візуалізація рішень, відкритість обґрунтувань, логування усіх кроків	Високі вимоги до інтерпретованості моделей ІІІ та кібербезпеки
Швидкість реагування	Миттєвий аналіз даних і генерація рішень	Можливість помилок через недолік контексту, або неповні дані
Адаптивність	Еволюційне оновлення рішень, гнучка модифікація ролей і процесів	Необхідність регулярного моніторингу і супроводу алгоритмів
Командна взаємодія	Підтримка фасилітації, колективної участі з боку ІІІ та людей	Ризики втрати людського контролю або емоційної складової

*Сформовано авторами

Отже, гібридна модель із використанням алгоритмів ІІІ у холакратії дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, водночас потребує ретельного етичного супроводу, адаптації до організаційного контексту та постійного аудиту системи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження розроблено алгоритм прийняття управлінських рішень для гібридної управлінської системи, що базується на принципах холакратії та інтегрує віртуальні ролі, реалізовані за допомогою ІІІ. Для інтеграції віртуальних ролей запропоновано модульну модель участі ІІІ в управлінському циклі, яка включає аналітичні, фасилітаційні, контрольно-наглядові, документаційні та еволюційні модулі. Кожному етапу алгоритму прийняття управлінських рішень відповідає певний модуль, який містить необхідні типи віртуальних агентів, що забезпечує не лише функціональний розподіл завдань, а й відповідність принципам автономії, прозорості та еволюційності. Формалізація функцій віртуальних ролей створює можливість розробки інструментів автоматизації управлінських процесів. Також у межах роботи узагальнено можливі виклики та ризики використання гібридного алгоритму шляхом проведення порівняльного аналізу його переваг і недоліків. У перспективі дослідження може бути поглиблене аналізом емпіричних випадків застосування гібридних систем управління, а також вивченням етичних аспектів делегування рішень віртуальним агентам.

Список використаних джерел

1. Holacracy Constitution. URL: <https://www.holacracy.org/constitution> (дата звернення: 20.07.2025).
2. Ongaro D., Ousterhout J. In Search of an Understandable Consensus Algorithm. *Proceedings of USENIX ATC'14: 2014 USENIX Annual Technical Conference*. pp. 305-319. <https://www.usenix.org/system/files/conference/atc14/atc14-paper-ongaro.pdf> (дата звернення: 20.07.2025).

3. Olfati-Saber R., Fax J. A., Murray R. M. Consensus and Cooperation in Networked Multi-Agent Systems, *Proceedings of the IEEE*, 2007, Vol. 95, Issue 1, pp. 215-233. <https://doi.org/10.1109/JPROC.2006.887293>
4. Кравчук О. І., Варіс І. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_12_2024 (дата звернення: 20.07.2025).
5. Варіс І., Кравчук О., Кир'янова О. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 2023, №48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4> (дата звернення: 20.07.2025)
6. Кийков О.Ю. Філософія гібридного менеджменту як сучасної моделі управління в умовах змінних організаційних структур. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*, 2024. №50(7-9), С. 105-115. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.50\(7-9\)-16](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.50(7-9)-16)
7. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Nelson Parker, 2014, 382 p.
8. Robertson B.J. Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World, Henry Holt and Co, 2015, 257 p.
9. Wilber K. A. Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality, Shambhala Publications, 2000, 217 p.
10. Калінін О., Дубенський Р. Концептуальні засади формування системи управління віртуальними командами в цифровій економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №1(77), С. 236–245. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-236-245> (дата звернення: 20.07.2025)
11. Коптева Г.М., Кулик А.В. Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11(281). С. 235-243. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>
12. Коптева Г.М., Хабалевський В.А. Систематизація типів віртуальних ролей та їх інтеграція в холакратичну модель управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7(289). С.6-15. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-6-15>

References

1. Holacracy Constitution. URL: <https://vvv.holatsratsy.org/tsonstitution>.
2. Ongaro, D., Ousterhout, J. (2014). In Search of an Understandable Consensus Algorithm. *Proceedings of USENIX ATC'14: USENIX. Annual Technical Conference*. 305-319. URL: <https://www.usenix.org/system/files/conference/atc14/atc14-paper-ongaro.pdf>
3. Olfati-Saber, R., Fax, J. A., Murray, R. M. (2007). Consensus and Cooperation in Networked Multi-Agent Systems. *Proceedings of the IEEE*, 95, 1, 215-233. DOI: <https://doi.org/10.1109/JPROC.2006.887293>
4. Kravchuk, O. I., Varis, I. O. (2024). Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 12. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_12_2024 [in Ukrainian].
5. Varis, I., Kravchuk, O., Kyrianova, O. (2023). Napriamy optymizatsii virtualnoho komandnoho menedzhmentu v suchasnomu biznes-seredovyshch [Optimization directions of virtual team management in the modern business environment]. *Economy and society*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4> [in Ukrainian].
6. Kyikov, O. Iu. (2024). Filosofiia hibrydnoho menedzhmentu yak suchasnoi modeli upravlinnia v umovakh zminnykh orhanizatsiinykh struktur [The philosophy of hybrid management as a modern management model in the context of changing organizational structures]. *Educational Discourse: A Collection of Scientific Papers*, 50(7-9), 105-115. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.50\(7-9\)-16](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.50(7-9)-16) [in Ukrainian].



7. Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Nelson Parker.
8. Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World, Henry Holt and Co.
9. Wilber, K. A. (2000). Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality, Shambhala Publications.
10. Kalinin, O., Dubensky, R. (2025). Kontseptualni zasady formuvannia systemy upravlinnia virtualnymi komandamy v tsyfrovii ekonomitsi [Conceptual principles of forming a virtual team management system in the digital economy]. *Scientific notes of the University "KROK"*, 1(77), 236–245. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-236-245> [in Ukrainian].
11. Koptieva, H. M., Khabalevskyi, V. A. (2025). Teoretyko-metodolohichniy bazys optymizatsii pryiniattia rishen shchodo upravlinnia zminamy na pidpriemstvi v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyshcha [Theoretical and methodological basis for optimizing decision-making regarding change management in an enterprise in a dynamic business environment]. *Actual problems of the economy*, 7(289), 6-15. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-6-15> [in Ukrainian].
12. Koptieva, H. M., Kulyk, A. V. (2024). Systematyzatsiia typiv virtualnykh roli ta yikh intehratsiia v kholakratychnu model upravlinnia [Systematization of virtual role types and their integration into the Holacratic management model]. *Actual problems of the economy*, 11(281), 235-243. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243> [in Ukrainian].

Отримано:	09.08.2025	Beérkezett:	2025.08.09	Received:	09.08.2025
Прийнято до друку:	23.08.2025	Elfogadva:	2025.08.23	Accepted:	23.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-108-118

УДК 330.131

Наталія КОРЖЕНІВСЬКА

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна
ORCID ID: [0000-0002-4665-6676](https://orcid.org/0000-0002-4665-6676)
Scopus Author ID: [57226840232](https://orcid.org/57226840232)
e-mail: nkorzhenivska@gmail.com
(Corresponding author)

Ілля ОСАДЧУК

аспірант кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна
ORCID ID: [0009-0001-2911-9844](https://orcid.org/0009-0001-2911-9844)

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено питання удосконалення стратегічного ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств шляхом впровадження адаптивної моделі посткризового моніторингу із фокусом на формування адаптивних управлінських механізмів, здатних ефективно функціонувати в умовах підвищеної економічної невизначеності. Підкреслено, що сучасне бізнес-середовище характеризується постійними коливаннями ринкової кон'юнктури, геополітичними загрозами, технологічними зрушеннями та зміною регуляторних вимог, що зумовлює необхідність інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. Розкрито концепцію посткризового моніторингу як ключового інструменту управління ризиками, який дозволяє систематично відстежувати вплив раніше прийнятих рішень, виявляти приховані загрози та вчасно здійснювати стратегічне коригування. Особлива увага приділена питанням створення єдиної інформаційної бази для оцінки та прогнозування ризиків, що поєднує фінансові, виробничі, логістичні та ринкові показники. Наголошено на важливості розвитку компетенцій персоналу у сфері ідентифікації та реагування на ризики, при цьому акцент зроблено на пошуку ресурсно-оптимальних рішень для малого та середнього бізнесу, де високі витрати на навчання часто обмежують можливість впровадження комплексних систем ризик-менеджменту.

Запропоновано адаптивну модель управління ризиками, яка передбачає взаємопов'язану реалізацію чотирьох етапів: ідентифікація, оцінка, реагування та контроль. Модель враховує галузеві особливості, масштаб підприємства та доступні ресурси, що робить її універсальним інструментом для різних секторів економіки. Наведено приклади стратегічних альтернатив, зокрема диверсифікацію напрямів діяльності, впровадження цифрових технологій моніторингу



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



ризиків, страхування комерційних і виробничих загроз, створення партнерських альянсів та розвиток антикризових резервів.

Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення системи корпоративного управління, підвищення стійкості підприємств до кризових явищ та формування стратегій довгострокового розвитку, що поєднують гнучкість та превентивний підхід до управління ризиками.

Ключові слова: ризик-менеджмент, стратегічні альтернативи, економічна діяльність, адаптивні моделі, економічна безпека.

JEL Classification: D81, M10

Absztrakt. A cikk a vállalatok gazdasági tevékenység stratégiai kockázatmenedzsmentjének fejlesztésével foglalkozik, az adaptív posztkrízis monitorozási modell bevezetésén keresztül, amely az adaptív menedzsment mechanizmusok kialakítására összpontosít és amelyek képesek hatékonyan működni a megnövekedett gazdasági bizonytalanság környezetében. Kiemelésre kerül, hogy a modern üzleti környezetet a piaci konjunktúra folyamatos ingadozása, geopolitikai fenyegetések, technológiai változások és a szabályozási követelmények változása jellemzi, ami szükségessé teszi a kockázatmenedzsment integrálását a vállalat fejlesztési stratégiájába. Bemutatásra kerül a posztkrízis monitorozás fogalma, mint a kockázatkezelés kulcsfontosságú eszköze, amely lehetővé teszi a korábban hozott döntések hatásainak rendszeres nyomon követését, a rejtett fenyegetések azonosítását és a stratégiai korrekciók időben történő végrehajtását. Különös figyelem lett fordítva egy egységes információs alap létrehozására a kockázatok értékelésére és előrejelzésére, amely pénzügyi, termelési, logisztikai és piaci mutatókat ötvöz. Kiemelésre kerül a személyzeti kompetenciák fejlesztésének fontossága a kockázatok azonosításában és kezelésében, különös hangsúllyal a kis- és középvállalkozások számára erőforrás-optimalizált megoldások keresésére, ahol a magas képzési költségek gyakran korlátozzák a komplex kockázatkezelési rendszerek bevezetésének lehetőségét.

Javasoltatott egy adaptív kockázatkezelési modell, amely négy egymással összefüggő szakasz végrehajtását tartalmazza: azonosítás, értékelés, reagálás és ellenőrzés. A modell figyelembe veszi az iparági sajátosságokat, a vállalat méretét és az elérhető erőforrásokat, ezáltal univerzális eszközként szolgál különböző gazdasági szektorok számára. Bemutatásra kerülnek a stratégiai alternatívák példái, különös figyelmet fordítva a tevékenységi irányok diverzifikációjára, a kockázatok monitorozására szolgáló digitális technológiák bevezetésére, a kereskedelmi és termelési fenyegetések biztosítására, valamint a partnerségi szövetségek kialakítására és a válságellenálló tartalékok fejlesztésére.

A tanulmány eredményei felhasználhatók a vállalatirányítási rendszer fejlesztésére, a vállalkozások válsághelyzetekkel szembeni ellenálló képességének növelésére, valamint olyan hosszú távú fejlesztési stratégiák kidolgozására, amelyek ötvözik a rugalmasságot és a preventív megközelítést a kockázatkezelésben.

Kulcsszavak: kockázatkezelés, stratégiai alternatívák, gazdasági tevékenység, adaptív modellek, gazdasági biztonság.

Abstract. The article examines the improvement of strategic risk management in the economic activities of enterprises through the implementation of an adaptive post-crisis monitoring model, focusing on the development of adaptive management mechanisms capable of operating effectively under heightened economic uncertainty. It is emphasized that the modern business environment is characterized by constant market fluctuations, geopolitical threats, technological shifts, and changing regulatory requirements, which necessitate the integration of risk management into the overall enterprise development strategy. The concept of post-crisis monitoring is revealed as a key risk management tool that allows systematic tracking of the impact of previously made decisions, identifying hidden threats, and promptly implementing strategic adjustments. Special attention is paid

to the creation of a unified information base for risk assessment and forecasting, combining financial, production, logistical, and market indicators.

The importance of developing personnel competencies in risk identification and response is underlined, with a focus on finding resource-optimal solutions for small and medium-sized businesses, where high training costs often limit the ability to implement comprehensive risk management systems. An adaptive risk management model is proposed, providing for the interconnected implementation of four stages: identification, assessment, response, and control. The model takes into account industry-specific features, enterprise scale, and available resources, making it a universal tool for various economic sectors. Examples of strategic alternatives are presented, including diversification of activities, implementation of digital risk monitoring technologies, insurance against commercial and production threats, creation of partnership alliances, and development of anti-crisis reserves.

The research results can be used to improve corporate governance systems, enhance enterprise resilience to crisis phenomena, and develop long-term strategies that combine flexibility with a preventive approach to risk management.

Keywords: risk management, strategic alternatives, economic activity, adaptive models, economic security.

Постановка проблеми. Умови сьогодення, в яких доводиться працювати підприємствам, пов'язані з численними ризиками, що обумовлюють необхідність розробки стратегічно орієнтованих підходів до управління ними. Зміни на фінансових ринках, нестабільність політичного середовища, коливання кон'юнктури, природні катаклізми, кіберзагрози та інші чинники значно підвищують рівень невизначеності. Вразливою є економічна діяльність підприємств, яка охоплює сфери виробництва, розподілу та споживання, торгівлі, експорту, імпорту товарів, робіт, послуг. Сучасна економічна ситуація вирізняється високим рівнем динаміки та нестабільності, що зумовлює нагальну потребу в удосконаленні систем управління ризиками. З огляду на зростаючу глобальну взаємозалежність, активну цифровізацію економічної діяльності та розширення зовнішньоекономічних зв'язків, перед підприємствами постають нові виклики, які потребують гнучких і ефективних підходів до ризик-менеджменту. Важливо не лише своєчасно виявляти загрози та знижувати їхній вплив, але й розбудовувати адаптивну модель ведення бізнесу, здатну протистояти зовнішнім шокам.

Актуальність управління ризиками значно зростає на тлі структурних змін в економіці країни, змін у законодавчому полі, загроз безпеці, а також порушень у ланцюгах постачання. Ігнорування ризиків або їхнє недостатнє прогнозування може спричинити серйозні економічні проблеми, втрату конкурентних позицій і дестабілізацію фінансового стану підприємств. У зв'язку з цим інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного планування розглядається як необхідна умова забезпечення економічної стійкості та перспективного розвитку бізнесу. Тому ризик-менеджмент потребує не лише оперативного реагування, а й стратегічного планування з урахуванням довгострокових цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й практичні аспекти ризик-менеджменту, формування його системи, ключові етапи, застосування технологій реалізації та інноваційні підходи в управлінні досліджуються



багатьма науковцями і потребують системного підходу. Фрагментарність системи управління ризиками підприємств, суб'єктивність у прийнятті рішень, необхідність індивідуального підходу та формування діючого механізму ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства досліджуються в працях [1, 7, 8, 9, 10, 11]. Практика застосування технологій ризик-менеджменту та визначення пріоритетів у їх виборі [14], стандартів управління ризиками та адаптація зарубіжного досвіду в діяльності національних підприємств [3, 5] дозволяють покращити адаптивність управління ризиками вітчизняних підприємств до умов нестабільного середовища, в якому їм доводиться функціонувати.

Інтеграція управління ризиками в системі економічної безпеки є критично важливим фактором стійкості будь-якої організації. Визначення науково обґрунтованих підходів до інтеграції управління ризиками в стратегії економічної безпеки підприємств дозволяє запобігти негативним наслідкам невизначеності та загрозам втрати конкурентних позицій [6].

Застосування інноваційних підходів до управління ризиками та актуальних інструментів з врахуванням сучасного нестабільного економічного середовища [4] є важливим етапом у формуванні альтернативних моделей ризик-менеджменту у системі управління економічною діяльністю підприємств [13].

Окремі автори присвятили свої дослідження ризик-менеджменту в системі антикризового стратегічного управління з врахуванням галузевих особливостей ведення бізнесу, ефективного управління організаційними змінами та формування оптимальних стратегій функціонування та розвитку підприємств [12, 15].

У той же час подальших наукових пошуків потребують питання розробки моделей альтернативних стратегій ризик-менеджменту, які б дозволяли оперативно реагувати на мінливість внутрішнього і зовнішнього середовища, використовувати важелі релевантних управлінських рішень в умовах невизначеності, загроз та небезпек.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наукові дослідження необхідно спрямовувати у напрямі інтеграції ризик-менеджменту з іншими системами управління, як то фінансовий, стратегічний, операційний менеджмент. Потребує глибинного підходу наукове обґрунтування культури ризик-менеджменту як важливого елементу економічної безпеки підприємств незалежно від їх розміру та форми власності. Моделі ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств та їх адаптивності до змін також потребують подальших теоретичних напрацювань та практики успішного впровадження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування адаптивної моделі посткризового моніторингу в системі стратегічних альтернатив ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств для підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для більшості українських підприємств ефективність впровадження ризик-менеджменту значною мірою залежить від позиції керівника, що стримує розвиток системного підходу. Оптимальною є модель, за якої ризик-менеджер підпорядковується першій особі компанії та надає незалежну експертну оцінку стратегічних ризиків, сприяючи стабільному розвитку бізнесу. Наразі послугами таких фахівців користуються переважно великі підприємства, для малого та середнього бізнесу подібна практика залишається малодоступною через високі витрати. Водночас зростає усвідомлення важливості управління ризиками, особливо серед підприємств, орієнтованих на експорт та тих, що впроваджують міжнародні стандарти [1].

Так, стандартами визначені принципи та рекомендації щодо управління ризиками, комплексний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки, управління ризиками. Ризик трактується як певне відхилення від плану за умов невизначеності. Тобто ризик це не лише потенційна загроза, але й можливість, яка може як негативно, так і позитивно впливати на результати діяльності організації. Міжнародний стандарт ISO 31000 акцентує увагу на тому, що управління ризиками повинно бути невід'ємною частиною стратегічного планування та прийняття рішень. Розроблені також галузеві стандарти та такі, що адаптовані до конкретних умов діяльності. Корпоративні стандарти управління ризиками, що регулюють процеси прийняття рішень за умов ризику та управління ним [2, 3].

Залежно від специфіки діяльності підприємства, рівня його ризикованості, галузевої приналежності та фінансових можливостей, застосовуються різні стратегічні альтернативи управління ризиками. До найбільш поширених належать стратегія уникнення ризиків, їх мінімізації, делегування відповідальності за ризик третім сторонам (аутсорсинг, хеджування, страхування), прийняття ризику та визначення понесених допустимих та критичних витрат, інноваційна трансформація ризику (зокрема використання сучасних цифрових технологій). Адаптивна трансформація ризиків ґрунтується на антикризовому плануванні, коли розробляють кілька сценаріїв розвитку, впроваджують цифрові інструменти прогнозування економічних ризиків. Інноваційні підприємства перетворюють ризики на можливості шляхом інвестування в нові ринки, технології, продукти чи моделі бізнесу.

Необхідність використання інноваційних підходів в управлінні ризиками особливо актуалізується в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища [4]. На практиці ризик-менеджмент економічної діяльності підприємств потребує інтеграції в усі ключові його функції: фінанси, облік, маркетинг, постачання, логістику, управління персоналом. Зокрема, у фінансовій сфері це управління ліквідністю, кредитоспроможністю, валютними ризиками, оптимізація податкового навантаження. У виробничо-збутовій діяльності - прогнозування витрат, цінова стратегія, зниження втрат при транспортуванні, впровадження нових технологій тощо. У стратегічному плануванні -



використання сценарного аналізу, метод стрес-тестування, оцінка чутливості бізнес-процесів до макроекономічних змін [5].

Ефективне використання ресурсів та дотримання нормативних вимог мають вирішальне значення для стабільного розвитку організації в майбутньому. Для підвищення стійкості економічної діяльності підприємств важливим є питання економічної безпеки та інтеграції управління ризиками у її стратегію. У цьому контексті стратегія ризик-менеджменту виступає інструментом, що дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, забезпечуючи не лише захист від негативних наслідків, але й створення умов для сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності. Як інструмент реагування на зміни економічного середовища функціонування підприємств ризик-менеджмент використовує сукупність інтегрованих управлінських дій від визначення ризиків, їх аналізу та оцінки до прийняття рішень з прийняття, оптимізації, усунення ризиків та розробки стратегії з попередження виникнення негативних наслідків. Перевагами такого інструменту є зниження рівня невизначеності, комунікація, оптимізація ресурсів, якість інформації, репутаційні переваги [6, 7, 8].

Отже, концепція управління ризиками включає їх ідентифікацію, аналіз, кількісну та якісну оцінку, регулювання ступеня ризику, вибір методів ефективного використання ризиків, оцінка результативності та можливість коригування. Результативність, в свою чергу, потребує визначення вихідних параметрів діяльності підприємств та врахування тактичних і стратегічних рівнів. Концепція ризик-менеджменту передбачає активне й динамічне використання ризику не лише як загрози, а й як потенційної можливості для підвищення вартості підприємства та здобуття додаткових конкурентних переваг [9, 10].

Процес управління ризиками на підприємстві націлений на отримання прибутку за найменших витрат та уникнення непередбачуваних ситуацій. Чинники негативного впливу мають здатність погіршити економічну діяльність підприємств або стати поштовхом, певним стимулом для розвитку. Навіть за умов вирішення наявних проблем важливим етапом ефективного ризик-менеджменту є посткризовий моніторинг. Він дає змогу вчасно реагувати та вносити відповідні коригування на кожному етапі діяльності [11].

Модель посткризового моніторингу в системі ризик-менеджменту економічної діяльності підприємства складається з окремих етапів (рис. 1), які орієнтовані на практичне управління ризиками, використовуючи методи когнітивного моделювання та сучасні цифрові технології прогнозування. Така модель виконує роль зворотного зв'язку в ризик-менеджменті, забезпечуючи не тільки відновлення після кризи, але й формування основ для сталого економічного розвитку.



Рис. 1. Модель посткризового моніторингу в системі ризик-менеджменту економічної діяльності підприємства.

**Сформовано авторами на основі [12, 13, 14].*

Ефективність впровадження стратегічних альтернатив ризик-менеджменту залежить від системності та узгодженості дій на всіх рівнях управління. Необхідно створити інтегровану систему оцінки ризиків, яка б дозволяла формувати єдину інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень. Важливу роль відіграє також навчання персоналу, розробка процедур реагування та моніторингу ризиків. Однак навчання персоналу є досить витратним для економічної діяльності невеликого бізнесу, що зрештою залишає в силі ситуативний підхід до оцінки ризиків.

Управління економічними ризиками має стати системною частиною стратегії підприємства. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту надають підприємствам можливість гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища та досягнення довготривалої стабільності. Їх успішне впровадження передбачає не лише використання традиційних методів, а й трансформаційний

підхід, що розглядає ризики як джерело розвитку. Тому в сучасних умовах саме стратегічне управління ризиками стає ключовим елементом загальної системи менеджменту підприємства. Ризик-менеджмент у сфері економічної діяльності підприємств це не просто захист від загроз, а механізм підвищення адаптивності, прибутковості та довгострокової ефективності його діяльності.

Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств можуть передбачати як запобіжні, так і адаптаційні заходи, що дозволяють зберігати стабільність функціонування навіть в умовах високої невизначеності. Серед ключових альтернатив доцільно виділити диверсифікацію діяльності, фінансове хеджування та страхування, партнерство, цифровізація моніторингу і планування.

До прикладу, для сільськогосподарських підприємств розробка стратегії ефективного управління змінами в економічній діяльності передбачає ідентифікацію ключових проблем для системи менеджменту; використання специфічних методів моделювання, візуалізації та систематизації альтернативних стратегій для можливих змін [15].

Таким чином, стратегічні альтернативи ризик-менеджменту повинні враховувати не лише специфіку галузі та масштаб підприємства, але й можливості для інноваційної трансформації бізнес-моделі. Поєднання кількох альтернатив часто дає найбільший ефект, забезпечуючи баланс між запобіганням загрозам і використанням нових можливостей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз доводить, що ефективне управління ризиками в економічній діяльності підприємств має базуватися на стратегічному підході, який поєднує запобіжні, адаптаційні та трансформаційні механізми. Розроблена адаптивна модель посткризового моніторингу формує цілісну систему реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативність прийняття рішень і підвищення стійкості бізнес-процесів. Її гнучка структура дозволяє враховувати специфіку галузі, масштаб підприємства та рівень доступних ресурсів, що робить її універсальною для різних секторів економіки. Запропоновані стратегічні альтернативи - від диверсифікації напрямів діяльності до використання цифрових технологій і партнерських альянсів, створюють можливості не лише для зменшення негативного впливу ризиків, а й для реалізації нових перспектив розвитку. Ключовим чинником успішності впровадження таких рішень є поєднання системної аналітики, сучасних методів прогнозування та підготовки персоналу до роботи в умовах високої невизначеності та створення спеціалізованих моделей ризик-менеджменту для галузей з підвищеною ризиковістю.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розробку антикризового управлінського інструментарію економічної діяльності аграрних підприємств для можливості забезпечення конкурентних переваг у системі ризик-менеджменту та більш гнучкого управління. Це дозволить зміцнити

економічну безпеку підприємств та створити підґрунтя для стабільного розвитку у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Хромушина Л.А., Недельніцина Д.Л., Коропець М.О. Формування системи ризик-менеджменту вітчизняних підприємств: практичні аспекти, проблеми та перспективи. *Лютневі наукові читання : матеріали LX Міжн. інтернет- конф. (м. Київ, 1 лютого 2021 р.). Економічні науки.* Київ, 2021. С. 230-236. URL: <http://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8969> (дата звернення: 01.07.2025)
2. Online Browsing Platform (OBP). ISO 31000:2018(en): Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:term:3.1>. (дата звернення: 01.07.2025)
3. Нечипоренко А.В., Костікова К.О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1 (11). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>.
4. Вараксіна О.В., Черевко А.В., Пазинич В.О. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 194. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143>.
5. Атаєва О.А., Ніколашин А.О., Тимошик Н.С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>.
6. Фетісов О.В., Кузьміч А.В., Водкевич В.Д. Інтеграція управління ризиками в стратегії економічної безпеки: основа для підвищення стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157>.
7. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №3(7). URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/072-79.pdf (дата звернення: 01.07.2025)
8. Балдинюк В.М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>.
9. Литюга Ю.В. Стратегічний ризик-менеджмент підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608101.pdf> (дата звернення: 01.07.2025)
10. Мех К.Р., Федулова І.В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>.
11. Скопенко Н.С., Захарченко І.С. Методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.19>.
12. Руденко С., Гіржева О., Рижигова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>.
13. Скибінська З.М., Ішук Е.В. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>.
14. Сяоцінь Го, Кожевнікова М. Застосування технології ризик-менеджменту в процесі формування та реалізації маркетингової стратегії підприємств ритейлу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 134-141. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-18>.



15. Nemchenko T., Lakiza V., Tourona N., Zhyvko Z. & Harbusiuk V. (2024). Strategy for Effective Management of Organizational Change for Africultural Enterprises. REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA. 3ªépoca. Año15. N°42. DOI: <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.08>.

References

1. Khromushyna, L.A., Nedielnitsyna, D.L., Koropets, M.O. (2021). Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu vitchyznianskykh pidpriemstv: praktychni aspekty, problemy ta perspektyvy [Formation of a risk management system for domestic enterprises: practical aspects, problems and prospects.]. *Liutnevi naukovy chytannia* : materialy LX Mizhn. internet- konf. (m. Kyiv, 1 liutoho 2021 r.). Ekonomichni nauky. Kyiv, 230-236. URL: <http://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8969>. [in Ukrainian].
2. Online Browsing Platform (OBP). ISO 31000: 2018(en): Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:term:3.1>.
3. Nechyporenko, A.V., Kostikova, K.O. (2023). Adaptatsiia zarubizhnykh praktyk finansovoho ryzyk-menedzhmentu do diialnosti ukrainskykh pidpriemstv [Adaptation of foreign financial risk management practices to the activities of Ukrainian enterprises]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 1 (11). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>. [in Ukrainian].
4. Varaksina, O.V., Cherevko, A.V., Pazynych, V.O. (2024). Kliuchovi etapy ta innovatsiini pidkhody v upravlinnia ryzykamy v umovakh nevyznachenosti [Key stages and innovative approaches in risk management in conditions of uncertainty]. *Ekonomichniy prostir*, 194. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.138-143>. [in Ukrainian].
5. Ataieva, O.A., Nikolashyn, A.O., Tymoshyk, N.S. (2024). Stratehichne upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: analiz ta zmenshennia nehatyvnykh vplyviv [Strategic risk management in the enterprise: analysis and reduction of negative impacts]. *Efektivna ekonomika*, 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>. [in Ukrainian].
6. Fetisov, O.V., Kuzmich, A.V., Vodkevych, V.D. (2024). Intehratsiia upravlinnia ryzykamy v stratehii ekonomichnoi bezpeky: osnova dlia pidvyshchennia stiikosti orhanizatsii [Integrating risk management into economic security strategies: a foundation for increasing organizational resilience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157>. [in Ukrainian].
7. Mostenska, T.L., Skopenko, N.S. (2010). Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia hospodarskym ryzykom pidpriemstva [Risk management as a tool for managing an enterprise's economic risk]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, №3(7). URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/072-79.pdf. [in Ukrainian].
8. Baldyniuk, V.M. (2023). Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti subiektiv hospodariuvannia. [Risk management as a tool for managing the activities of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>. [in Ukrainian].
9. Lytiuha, Yu.V. (2012). Stratehichniy ryzyk-menedzhment pidpriemstva [Strategic risk management of the enterprise]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608101.pdf>. [in Ukrainian].
10. Mekh, K.R., Fedulova, I.V. (2022). Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi [Formation of a risk management system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58>. [in Ukrainian].
11. Skopenko, N.S., Zakharchenko, I.S. (2023). Metodichni pidkhody do formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu [Methodological approaches to the formation of a risk management system]. *Efektivna ekonomika*, No 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.19>. [in Ukrainian].
12. Rudenko, S., Hirzheva, O., Ryzhykova, N., Nakisko, O. (2023). Ryzyk-menedzhment u systemi antykrizovoho stratehichnoho upravlinnia ahrarnykh pidpriemstv. [Risk management in the



- system of anti-crisis strategic management of agricultural enterprises]. *Modeling the development of the economic systems*, No 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>. [in Ukrainian].
13. Skybinska, Z.M., Ishchuk, E.V. (2024). Formuvannia modeli ryzyk-menedzhmentu u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Formation of a risk management model in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>. [in Ukrainian].
14. Siaotsin, Ho, Kozhevnikova, M. (2022). Zastosuvannia tekhnolohii ryzyk-menedzhmentu v protsesi formuvannia ta realizatsii marketynhovoï stratehii pidpriemstv ryteilu. [Application of risk management technology in the process of forming and implementing the marketing strategy of retail enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Tom 7, № 3, 134-141. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-18> [in Ukrainian].
15. Nemchenko, T., Lakiza, V., Tourona, N., Zhyvko, Z. Harbusiuk, V. (2024). Strategy for Effective Management of Organizational Change for Africultural Enterprises. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*. 3ªépoca. Año15. N°42. DOI: <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.08>.

Отримано:	14.07.2025	Beérkezett:	2025.07.14	Received:	14.07.2025
Прийнято до друку:	25.08.2025	Elfogadva:	2025.08.25	Accepted:	25.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-119-132
UDC 339.94:378:001.89

Olena KOROHODOVA

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”,
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0003-2338-365X](https://orcid.org/0000-0003-2338-365X)

Scopus Author ID: [57315283000](https://orcid.org/57315283000)

e-mail: korogodova.olen@gmail.com

(Corresponding author)

Yuliia PONOMARENKO

Bachelor's Degree in the Educational Program “International Economics”
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”,
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0003-1690-1199](https://orcid.org/0000-0003-1690-1199)

Nadiia KONOVALOVA

Leading Specialist of the International Collaboration Department
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”,
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0002-8637-8447](https://orcid.org/0000-0002-8637-8447)

**ACTIVATION OF INTERNATIONAL COOPERATION OF HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION
AND CRISIS CHALLENGES**

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the economic essence of international cooperation in the field of higher education, conceptualized as a strategic tool for transforming the educational environment in response to contemporary global challenges. It has been established that the international engagement of higher education institutions (HEIs) serves not only as a key factor in strengthening economic ties between states but also as a catalyst for deeper integration into the global educational area. From the perspective of globalization processes, the study examines the transformation of HEI functions driven by the increasing interdependence of national education systems. The findings demonstrate that globalization facilitates the intensification of academic mobility, the development of joint educational programs and research projects, integration into international rankings, and active participation in global educational platforms. This, in turn, shapes a new model of economic interaction in which HEIs become full-fledged participants in the transformation of the international educational market. Special attention is devoted to identifying the main globalization factors influencing the international cooperation of HEIs and to analyzing methodological approaches to its assessment. The research substantiates the importance of adopting a cyclical assessment framework, which not only records the current state of international activity but also tracks emerging trends, evaluates the effectiveness of previous management decisions, and



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

enables the timely adaptation of strategies to changes in the global educational environment. The phasing of the cyclical process of assessing the international activities of higher education institutions, which is consistent with the provisions of the European Standards and Recommendations for Quality Assurance in Higher Education (ESG) is proposed. A systematic and resource-oriented assessment approach is proposed, incorporating both quantitative and qualitative indicators, emphasizing the importance of resource provision for international activities, and ensuring the long-term sustainability of partnerships. The results of the study can be applied to improve internationalization strategies of Ukrainian HEIs, enhance their competitiveness, and strengthen their positions within the global education area, thus providing a foundation for informed policy-making and strategic institutional development.

Keywords: international projects in crisis conditions, international cooperation of higher education institutions, transnationalization, resource provision of international activities, innovations, scientific research

JEL Classification: O32, I23

Absztrakt. A cikk a nemzetközi együttműködés gazdasági lényegét vizsgálja a felsőoktatás területén, mint a stratégiai eszközt, amely a globális kihívásoknak megfelelően segíti az oktatási környezet átalakulását. Megállapításra kerül, hogy a felsőoktatási intézmények (FOI) nemcsak a gazdasági kapcsolatok erősítésének tényezőjeként, hanem a globális oktatási térbe történő integráció katalizátoraként is szerepelnek. A globalizációs folyamatok tükrében elemzésre kerül a FOI funkcióinak átalakulása, amelyek az oktatási rendszerek növekvő kölcsönös függősége közepette zajlanak. Kimutatásra kerül, hogy a globalizáció elősegíti az akadémiai mobilitás növekedését, a közös oktatási programok és tudományos projektek fejlődését, az integrációt a nemzetközi rangsorokba és globális oktatási platformokra. Ez új gazdasági kölcsönhatási modellt alakít ki, amelyben a FOI teljes jogú szereplőivé válnak a globális oktatási szolgáltatások piacának átalakulásában. Különös figyelem kerül az alapvető globalizációs tényezők azonosítására, amelyek hatással vannak a felsőoktatási intézmények nemzetközi együttműködésére, valamint az értékelésükhöz alkalmazott módszertani megközelítések elemzésére. Megalapozásra kerül a ciklikus megközelítés alkalmazásának célszerűsége, amely lehetővé teszi nemcsak a nemzetközi aktivitás aktuális állapotának rögzítését, hanem a tendenciák azonosítását, az alkalmazott menedzsment döntések hatékonyságának értékelését, valamint a stratégiák időben történő alkalmazkodtatását a globális oktatási környezet változásaihoz. Javasolt egy rendszerszemléletű és erőforrás-orientált megközelítés az értékeléshez, amely integrálja a kvantitatív és kvalitatív mutatókat, figyelembe veszi a nemzetközi tevékenység erőforrásait, és a hosszú távú partnerségek fenntarthatóságára összpontosít. A kutatás eredményei felhasználhatók az ukrán felsőoktatási intézmények internacionalizációs stratégiáinak fejlesztésére, versenyképességük, valamint pozícióik megerősítésére a globális oktatási térben.

Kulcsszavak: nemzetközi projektek válsághelyzetekben, felsőoktatási intézmények nemzetközi együttműködése, transznacionalizáció, nemzetközi tevékenység erőforrásai, innovációk, tudományos kutatás.

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз економічної сутності міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти як стратегічного інструмента трансформації освітнього середовища відповідно до сучасних глобальних викликів. Встановлено, що міжнародне співробітництво закладів вищої освіти (ЗВО) виступає не лише чинником зміцнення економічних зв'язків між державами, а й каталізатором інтеграції у світовий освітній простір. Через призму процесів глобалізації проаналізовано трансформацію функцій ЗВО, що відбувається в умовах зростаючої взаємозалежності освітніх систем. Показано, що глобалізація сприяє активізації академічної мобільності, розвитку спільних освітніх програм та наукових проєктів, інтеграції у міжнародні рейтинги та глобальні освітні платформи. Це формує нову модель економічної взаємодії, у якій ЗВО стають повноправними учасниками



трансформації світового ринку освітніх послуг. Особливу увагу приділено ідентифікації основних глобалізаційних чинників, що впливають на міжнародне співробітництво ЗВО, а також аналізу методичних підходів до його оцінювання. Обґрунтовано доцільність застосування циклічного підходу, який дозволяє не лише фіксувати поточний стан міжнародної активності, а й виявляти тенденції, оцінювати результативність прийнятих управлінських рішень та своєчасно адаптувати стратегії до змін у глобальному освітньому середовищі. Запропоновано системний і ресурсно-орієнтований підхід до оцінювання, що передбачає інтеграцію кількісних та якісних індикаторів, врахування ресурсного забезпечення міжнародної діяльності та орієнтацію на довгострокову стійкість партнерств. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення стратегій інтернаціоналізації українських ЗВО, посилення їх конкурентоспроможності та зміцнення позицій у світовому освітньому просторі.

Ключові слова: міжнародні проекти в кризових умовах, міжнародне співробітництво ЗВО, транснаціоналізація, ресурсне забезпечення міжнародної діяльності, інновації, наукові дослідження

Problem Statement. The modern era is characterized by large-scale transformations caused by the dynamic development of globalization processes. Nowadays, globalization is one of the most influential processes transforming the higher education system around the world. Its impact covers not only the content of educational programs, but also the organizational models of functioning of higher education institutions (HEIs), which are increasingly integrated into the international scientific and educational area. Against the background of growing interdependence between countries, the rapid development of digital technologies and increased academic mobility, international interaction between universities is taking on new forms and content. Intensification of international cooperation of HEIs is becoming one of the key strategic directions, which contributes to improving the quality of education, developing scientific research, as well as creating innovative educational and research alliances. Participation in joint research projects, exchange of experience between teachers and students, access to global educational resources create powerful incentives for the modernization of the educational environment. In the context of global political, economic, and pandemic problems, universities are forced to seek new formats of cooperation both at the regional and international levels. The internationalization of higher education includes not only joint educational programs, student and faculty mobility, but also the introduction of modern information and communication technologies and the creation of institutional models that enhance the competitiveness of universities in the international arena. At the same time, globalization poses a number of complex tasks for higher education institutions related to the need to adapt to new formats of partnership, find effective financing models, ensure academic integrity and high quality of educational and scientific results.

Literature review. The analysis of modern theoretical approaches and practical models of international cooperation allows us to outline the key factors that contribute to the successful adaptation of higher education institutions to changes in the global environment. The scientific interest aimed at studying international cooperation in higher education institutions is reflected in the works of such scholars as H. de Wit [1],

Caliskan O., Oldac Y. I. [2], Jiang L. [3], Dewey J. [4], Mills D. [5], Prabowo H., Bandur A. [6] Shields R., Lee J. T. [7] who emphasize the importance of academic mobility, transnational educational programs and strengthening inter-university partnerships. Certain issues of the functioning of educational institutions in the international environment are also studied in the works of Ukrainian authors, in particular, Shysholin A. [8], Melnychenko A., Pohrebniak A., Kostyunik O., Shchepina T., Derevianko D. [9], Obolenska T., Tsyrukun O. [10], Oleshko A., Rovnyagin A [11], Riabets N., Tymkiv I. [12], Lyashenko O. [13], Nychkalo N. [14], Ivanenko [15], Suchikova N., Danko Y. [16], Dovgoplova O. [17], Bobro N. [18], as well as in reports of international organizations, such as UNESCO, the European University Association (EUA), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) [19-22; 24-27], etc. Certain aspects of this issue have already been considered in previous publications by the authors [28-31].

Identification of previously unresolved parts of the overall problem. Despite active research into the international activities of higher education institutions, the issue of formalizing the structural features of international cooperation as a multi-level educational, scientific and economic system remains insufficiently covered. The issue of strengthening international cooperation of higher education institutions in the context of globalization still remains insufficiently studied, which requires updating such research.

Research aim and objectives. This article examines the main directions of intensification of international cooperation of higher education institutions, with an emphasis on the Ukrainian context in modern globalization processes. The aim of the research is to improve theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for the intensification of international cooperation of higher education institutions in the context of globalization.

Results and discussions. In the current conditions of the development of the world economy, globalization appears not only as an economic or political phenomenon, but also as a multidimensional process that permeates all spheres of social life, including higher education. Globalization trends, which are formed under the influence of technological progress, liberalization of world markets, transformation of the information sphere and intensification of international mobility, significantly change approaches to the organization of educational activities, causing an increase in the role of international cooperation between HEIs. The internationalization of higher education (IHE) is one of the key processes that determine the development of universities in the 21st century. It is generally accepted to define IHE as the process of integrating international, intercultural and global dimensions into the goals, functions and activities of higher education [1]. This concept, traditionally based on cooperation, partnership and mutual benefit, is today undergoing fundamental transformations, becoming more competitive and pragmatic [2]. In the context of the internationalization of the educational process, universities are increasingly seen as key actors in the global knowledge network, actively interacting with each other, exchanging academic experience, scientific developments and pedagogical



innovations. These transformations contribute to the creation of new forms of partnerships between universities in different countries. These include university alliances, joint specialist training programs, initiatives for issuing double diplomas, as well as projects in the field of joint scientific research. Thanks to these forms of interaction, HEIs are able not only to increase their level of competitiveness in the global educational environment, but also to adapt their own academic strategies to new conditions [8].

A bibliometric analysis conducted by Caliskan & Oldac demonstrates a rapid and significant growth in scientific publications in the field of IHE. The study, covering the period from 1929 to 2022, found that the number of publications has tripled in the last decade alone [2]. This exponential growth demonstrates not only academic interest, but also the transformation of IHE into a strategic priority for universities and national governments in the context of globalization and the demands of the knowledge economy. The analysis identified seven main research clusters: teaching and learning practices, mobility and migration, language policy, study abroad, transnational higher education, international student experiences, and macro-level policy [2]. Such diversification reflects the complexity and multifaceted nature of the phenomenon itself.

Globalization processes significantly affect the transformation of state education policy, making it necessary to focus on international qualifications frameworks, modern accreditation mechanisms and quality assurance tools that contribute to the harmonization of national systems. A prime example is the European Qualifications Framework, which ensures the comparability of learning outcomes, facilitates the mutual recognition of diplomas and creates conditions for effective resource provision for the international activities of higher education institutions. As a result, the integration of national education systems into a single academic area is strengthened, which expands the scope and forms of international interaction.

Research identifies key drivers of IHE. According to Jiang's analysis [3], these factors can be grouped into four main categories: political (internationalization is considered as a foundation for the implementation of the state's foreign policy strategies, strengthening international relations and expanding influence on the global arena); economic (the process of internationalization makes it possible to increase sources of financing for higher education institutions by attracting foreign students and expanding educational services); quality of human capital (higher education institutions contribute to the training of highly qualified personnel with international experience, expand the human resource potential and strengthen the competitiveness of the country's scientific and educational resources); cultural motives (internationalization processes contribute to the spread and popularization of national culture, while stimulating intercultural integration and mutual enrichment).

The modern approach to internationalization increasingly deviates from the primary ethical and qualitative guidelines, i.e., the development of global citizenship, improving the quality of education and expanding intercultural dialogue, in favor of commercial and competitive interests [3]. Such a paradigm shift, in particular, the

focus on financial gain and improving the status of HEIs in international rankings, can lead to an imbalance between economic goals and deep educational and cultural objectives, which requires a balanced resource management policy and effective resource provision for the international activities of HEIs.

Particular attention should be paid to the growth of academic mobility. Academic mobility is a core element of the internationalization of higher education, encompassing the movement of students, teachers and researchers. This phenomenon not only contributes to the exchange of knowledge and cultural experience, but also strengthens scientific cooperation at the institutional level [4; 7]. According to UNESCO, the number of students studying outside their country of origin has increased from 2 million in 2000 to over 6 million in 2020. Before the COVID-19 pandemic, this figure was predicted to reach 8 million by 2025 [5; 24]. This growth is accompanied by increased international scientific cooperation. This indicates a high demand for international educational services, which stimulates universities to adapt curricula, improve mechanisms for supporting international students, and ensure the proper quality of the educational process in a multicultural environment [11; 12; 30].

Among the important factors that enhance the impact of globalization on the international interaction of HEIs, digitalization should be highlighted. The driving forces of digital transformation in higher education are due to the growing demands of the modern labor market and the need to train highly qualified personnel for the digital economy. The rapid development of digital technologies significantly expands the potential of international educational exchange. Thus, virtual mobility is a set of measures that allows students and teachers to participate in international joint activities using information and communication technologies without the need to travel outside their place of residence. The COVID-19 pandemic has contributed to a significant acceleration of the development of this format, which was previously considered more of an additional option. This type of mobility is characterized by high flexibility, financial accessibility and inclusiveness, as it eliminates obstacles associated with physical limitations, lack of funds and time frames [20]. Online courses, open educational platforms (Coursera, edX, FutureLearn), digital laboratories and virtual mobility tools open up new formats of collaboration. They allow overcoming the barriers of distance and time, facilitating the inclusion of even universities with limited resources in global scientific and educational projects. However, it should be recognized that globalization brings not only new opportunities, but also problematic issues, for example, the growing commercialization of education, unequal access to digital resources, the threat of dominance of certain academic languages and models, which can displace national educational traditions. Such trends force HEIs to balance between global openness and preserving their own autonomy, identity and academic originality.

Digitalization encompasses a number of interrelated dimensions that affect all areas of higher education: teaching and curricula (integration of digital technologies into the pedagogical process, modernization of curricula to form relevant digital competencies in students); infrastructure (creation and updating of the material and



technical base, resource provision of universities with modern software, digital educational media and reliable cyber protection systems); administration and management (digitalization of business processes, implementation of data analytics systems to support management decisions, development of effective digital leadership models); research (use of digital tools and platforms to conduct scientific research, which contributes to increasing their quality, international visibility and volume of scientific results) [6].

Despite widespread recognition of technology as a key enabler of 21st century university modernization, many universities remain reluctant to embrace change. The main obstacles remain a lack of effective leadership, inadequate resources, and cultural barriers within academia. This underscores that successful digital transformation is primarily a managerial and organizational challenge, not just a technological one.

For Ukrainian HEIs, the experience of digital transformation has acquired particular importance in the context of military challenges. The full-scale war launched by Russia caused an unprecedented crisis for the Ukrainian higher education system and at the same time became a catalyst for the formation of new models of international interaction. The first serious shocks to the education system occurred after the occupation of the Autonomous Republic of Crimea and part of the eastern regions of Ukraine, when a significant number of higher education institutions were forcibly relocated. The full-scale invasion led to the destruction or significant damage to part of the educational infrastructure, which caused the forced migration of students and teachers, increased psychological stress, complicated the organization of the educational process (especially in areas where face-to-face training is required), as well as an increase in the level of cyber threats. Restrictions on access to the material and technical base and a lack of resources significantly complicated ensuring the continuity of the educational process [16; 17]. Despite the devastating consequences of the war, Ukrainian universities have demonstrated a high level of resilience. The experience gained during the COVID-19 pandemic contributed to the rapid mastery of distance and blended learning tools, which became the basis for rapid adaptation to new conditions. After the start of full-scale aggression against Ukraine, digital technologies provided the opportunity to resume the educational process in a hybrid format even in conditions of infrastructure destruction, resource shortages, and forced migration of students and teachers [15].

This situation has also activated a wave of international academic solidarity. European universities, particularly within alliances, have launched support programs for Ukrainian students and faculty, including scholarships, psychological and medical assistance, and access to resources to continue their research. Initiatives such as Scholars at Risk and Academic Horizon have become important tools for preserving the country's scientific potential [21; 22]. Thus, digital transformation has transformed from a development tool into a critically important element of resilience and survival, guaranteeing the continuity of educational and scientific activities in times of crisis. Effective resource provision of digital solutions, proper management of technological,

human and organizational resources are becoming key prerequisites for ensuring the stability and competitiveness of Ukrainian universities in the global educational area.

In the context of digital transformation of higher education systems, technological tools for automated collection, processing and analysis of information are becoming increasingly important. In particular, information and analytical platforms (dashboard), learning management systems (LMS, CRM), as well as international scientometric databases (Scopus, Web of Science, Dimensions) form the basis for the implementation of the principles of data-driven management and evidence-based policy. This creates conditions for the development of an adaptive assessment system that responds to changes in the educational environment in real time.

Therefore, in order to summarize the main globalization factors that have an impact on international cooperation of HEIs, it is advisable to systematize them in tabular form (Table 1):

Table 1.

**Main Globalization Factors Affecting International Cooperation
of Higher Education Institutions**

Factors	Characteristic	Implications for HEIs
Technological progress	Development of ICT, online platforms, digital learning	Growth of distance education, new formats of cooperation
Academic mobility	Increase in the number of students and faculty studying or working abroad	Internationalization of the environment, increased competitiveness
Unification of quality standards	Common qualification frameworks, accreditation, requirements for academic programs	Diploma comparability, quality improvement
Language homogenization	Spread of English as the language of science and education	Facilitation of cooperation, but also risk of marginalizing other languages
Economic globalization	Openness of labor markets, competition among HEIs at the global level	Need to adapt to market demands
Development of international rankings	Growing importance of global university rankings (QS, THE, etc.)	Striving to improve positions, focusing efforts on reputation indicators
Demographic changes	Migration processes, population aging in developed countries	New opportunities for attracting students, need to adapt learning content
Environmental awareness	Spread of eco-friendly practices, focus on sustainable development	Integration of SDGs into HEI strategies, new research and teaching directions
Political transformations	Changes in geopolitical alliances, restrictions on academic mobility during wars	Search for alternative partners, reorientation of academic routes
Open science	Cooperation based on the FAIR	Expansion of academic and



Factors	Characteristic	Implications for HEIs
	principles (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) and free exchange of knowledge, open access to scientific journals, research databases, open peer review, educational resources without security threats, acceleration of innovation, increased accountability for uniting efforts in solving similar local problems and addressing global challenges	research cooperation, overcoming barriers to knowledge exchange
Financial aspect	Funding instruments for the internationalisation of HEIs – the value of the funding programme or grant lies in its ability to establish communities and networks shared with global partners	Increased opportunities for networking, enhanced sustainability of international projects

* Formed by the authors based on sources [8-9, 13, 14, 23, 27-29, 32]

Globalization affects the higher education system in a complex way, changing both the external framework conditions and the internal mechanisms of the functioning of institutions. If technological progress and academic mobility are mostly perceived as positive factors that expand the capabilities of universities, then other phenomena, in particular linguistic homogenization and economic globalization, require a more balanced analysis. On the one hand, they open the way to integration into the international educational area, on the other hand, they create challenges for preserving national identity and cultural originality.

An important aspect is the increasing influence of university rankings on the strategic priorities of higher education institutions. This often leads to a shift in emphasis from the substantive improvement of educational programs to an orientation towards reputation indicators, which does not always meet the real needs of the education area.

In general, it can be stated that globalization factors significantly transform international cooperation of universities, stimulating the expansion of educational opportunities, modernization of the content of education, development of institutional autonomy and formation of common academic areas. At the same time, such transformations require institutions to be flexible, adaptable and strategic planning in a dynamic global environment.

The modern system of higher education operates in conditions of active international exchange of knowledge, technologies, resources and human capital. This necessitates the need for scientifically based approaches to assessing the effectiveness of international activities. The presence of a structured evaluation system allows not

only to record the progress of internationalization, but also to increase its quality and strategic effectiveness.

The assessment of universities' international activity should not be limited to formal statistical data collection or ad hoc responses to requests from external stakeholders. It should be seen as part of an internal quality assurance system that integrates the goals, processes and outcomes of internationalization.

European experience, in particular the ESG standards (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area), emphasizes the importance of systematic, open, and cyclical evaluation as a necessary condition for the sustainable development of educational institutions [19].

Cyclicity of International Activity Assessment

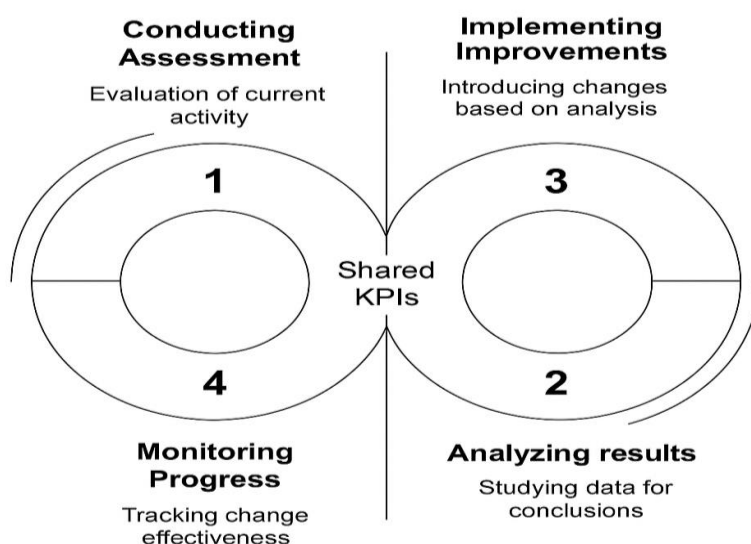


Figure 1 - Staging the cyclical process of assessing the international activities of higher education institutions in accordance with ESG standards

** Formed by the authors based on sources [13, 14, 19, 27, 30-32]*

Figure 1 presents the phasing of the cyclical process of assessing the international activities of higher education institutions, which is consistent with the provisions of the European Standards and Recommendations for Quality Assurance in Higher Education (ESG) [19]. The process consists of four interconnected stages that form a continuous cycle of improvement. The first stage, conducting an assessment, involves systematically measuring the current state of the international activity of higher education institutions, taking into account quantitative and qualitative indicators. The second stage, analyzing the results, consists of an in-depth study of the data in order to form conclusions and identify the strengths and weaknesses of international cooperation. The third stage, implementing improvements, is focused on implementing changes aimed at increasing the efficiency and optimizing the resource



provision of international activities. The fourth stage, monitoring progress, ensures tracking the effectiveness of the implemented solutions and serves as the basis for forming a new assessment cycle. This phasing corresponds to the logic of the PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act) [27] embedded in the ESG standards and promotes sustainable development, strategic adaptability, and rational use of resources in the international activities of higher education institutions. The cyclical approach to assessing the international activities of a higher education institution is not only methodologically sound, but also a functionally necessary element of the management system. It allows you to record not a static state, but the dynamics of development: to track changes in international activity indicators, to identify the consequences of previous management decisions, and to timely adjust strategies in accordance with new challenges of the global educational environment. In this context, the provisions of the ESG [19] are indicative, which emphasize the need for systematic monitoring, continuous improvement and adequate resource provision of international activities as a component of the educational process.

From a methodological point of view, it is advisable to consider the evaluation system as a multi-level structure that combines quantitative and qualitative analysis tools. The quantitative component includes the use of statistical indicators: the number of signed international agreements, the volume of academic mobility (incoming and outgoing; student and staff), number of joint degrees and double diplomas, the number of joint scientific projects, the level of scientific productivity in international publications, the share of foreign students and teachers in the general structure of the university. Such data form a measurable picture of international activity and create the basis for comparative analysis, setting priorities and planning the next stages of development, taking into account available resources. At the same time, an exclusively quantitative approach has significant limitations, as it does not take into account intangible, but critically important aspects of international interaction. That is why qualitative analysis acquires special importance, as it allows you to assess the depth of partnerships, the content of projects, the level of integration of foreign participants into the research and educational environment, and the degree of intercultural interaction. In this case, the methods of expert assessments, in-depth interviews, focus groups and analysis of feedback from participants in international programs are used. This approach helps to go beyond the mechanical counting of activities and focus on their substantive impact and the efficiency of resource use.

An important tool for modern assessment is the implementation of a system of key performance indicators (KPIs), which ensures regular monitoring and timely detection of changes. Such indicators include the share of foreign students in the total number of education seekers, the number of English-language educational programs, the volume of international grants involved, the frequency of participation in global academic networks, activity in joint publications, and the number of double degree programs, particularly dual education programs. It is important that the interpretation of this data is carried out taking into account resource provision and the potential for further development.

Thus, the integration of a cyclical approach, a combination of quantitative and qualitative methods, as well as consideration of resource provision aspects of international activities create the basis for a comprehensive assessment of its effectiveness. This, in turn, forms the basis for substantiated conclusions and the definition of strategic guidelines for the development of a higher education institution in a global context.

Conclusions and prospects for further research. The economic essence of international cooperation in the field of higher education has been analyzed. It has been found that international cooperation is not only an important factor in strengthening economic ties between states, but also a strategic tool that contributes to the transformation of the educational environment in accordance with modern global challenges. Globalization processes have been analyzed through the prism of the transformation of the functions of higher education institutions that arise in the context of the growing interdependence of educational systems. It has been established that globalization contributes to the strengthening of academic mobility, the development of joint programs and research initiatives, integration into international rankings and educational platforms. This forms a new model of economic interaction in which higher education institutions become active participants in the transformation of the global educational market. The main globalization factors that influence international cooperation of higher education institutions are presented. It is noted that a cyclical approach to assessing the international activities of higher education institutions provides not only a record of the current state, but also the identification of trends, an assessment of the effectiveness of management decisions made, and timely adaptation of strategies to changes in the global educational environment. Thus, effective assessment of the international activities of higher education institutions should be based on a systematic, resource-oriented, and cyclical approach that ensures its sustainable development and strengthening the positions of Ukrainian universities in the global academic community.

Further research could explore the specific impact of international university alliances and networks on the global nature of value chains, as well as the role of digital transformation in fostering equitable international cooperation and the corporation management model of HEIs interaction.

References

1. de Wit, H. (2020). Internationalization of higher education: The need for a more ethical and qualitative approach. *Journal of International Students*, 10(1). DOI: <https://doi.org/10.32674/jis.v10i1.1893>
2. Caliskan, O., Oldac, Y. I. (2025). Internationalization of higher education: Science mapping the knowledge base (1929–2022). *Journal of Studies in International Education*, 29(4), 539–563. DOI: <https://doi.org/10.1177/10283153241307969>
3. Jiang, L. (2022). Research on the necessity, challenge and focus of internationalization of higher education. *Open Journal of Social Sciences*, 10, 180–190. DOI: <https://doi.org/10.4236/jss.2022.102012>
4. Dewey, J. (2021). International student mobility. *EBSCO Research Starters*. <https://www.ebsco.com/research-starters/anthropology/international-student-mobility>



5. Mills, D. (2022). Academic mobility in higher education. In UNESCO, *WHEC2022 background document, theme 05* (38 p.). UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389878>
6. Prabowo, H., Bandur, A. (2021). Digital transformation in higher education: Global trends and future research direction. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(02). DOI: <https://doi.org/10.22219/jibe.v5i02.21218>
7. Shields, R., Lee, J. T. (2023). Academic mobility: Global trends and future prospects. In R. J. Tierney, F. Rizvi, K. Ercikan, & J. Beech (Eds.), *International encyclopedia of education*, vol. 1, 230–238. Elsevier. DOI: <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.01072-1>
8. Shysholin, A. P. (n.d.). Upravlinnia mizhnarodnym transferom znan u zakladakh vyshchoi osvity [Management of international knowledge transfer in higher education institutions] (Doctoral dissertation). Kyiv Polytechnic Institute. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1759a28f-ca53-4ed9-9d9b-d8c5c23f3fee/content>
9. Melnychenko, A., Pohrebniak, A., Kostyunik, O., Shchepina, T., Derevianko, D. (2025). Circular economy in the higher education system. *Pacific Business Review International*, 17(8). URL: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/circular-economy-higher-education-system/docview/3183025122/se-2>
10. Obolenska, T., Tsyrukun, O. (2016). Kontseptualni pidkhody do mizhnarodnoho spivrobitnytstva mizh vyshchymy navchalnymy zakladamy. Internatsionalizatsiia vyshchoi osvity [Conceptual approaches to international cooperation between higher education institutions. Internationalization of higher education]. *International Economic Policy*, 2(25). URL: http://iepjournals.com/journals/25/2016_3_Obolenska_Tsyrukun.pdf
11. Oleshko, A., Rovnyagin, A. (2020). Modern tendencies in international educational emigration from Ukraine. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 3, 21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.3.21>
12. Riabets, N., Tymkiv, I. (2019). Globalization of educational services market: Regional peculiarities and Ukraine's integration challenges. *Galicijs'kyj ekonomichnij visnik*, 61(6), 141–154. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.141
13. Liashenko, O. I. (2020). *Innovatsiina stratehiia modernizatsii vyshchoi osvity Ukrainy* [Innovative strategy for modernization of higher education in Ukraine]. Institute of Pedagogy of NAES of Ukraine.
14. Nychkalo, N. H. (2021). Profesiina osvita i pedahohika: vyklyky ta perspektyvy [Professional education and pedagogy: Challenges and prospects]. *Profesijna Pedahohika*, 21, 12–18.
15. Ivanenko, N. (2024). Two years of twinning: Challenges in Ukrainian higher education. *Universities UK International*. URL: <https://www.universitiesuk.ac.uk/universities-uk-international/insights-and-publications/uuki-blog/two-years-twinning-challenges-ukrainian>
16. Suchikova, Y., Danko, Y. (2025). Ukrainian universities in new realities: Strategies for preserving academic potential during the war. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2-si), 1–6. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.01)
17. Dovgoplova, O. (2025). Ukrainian universities in a time of war: A historian's reflections. *Academe*. American Association of University Professors. URL: <https://www.aaup.org/academe/issues/winter-2025/ukrainian-universities-time-war>
18. Bobro, N. (2025). Fraktalnyi pidkhid yak metod stratehichnoho rehuliuвання osvitno-ekonomichnoi ekosystemy tsyfrovoho universytetu [Fractal approach as a method of strategic regulation of the educational-economic ecosystem of a digital university]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 9, 13–23. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-13-23>
19. European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area (ESG)*. URL: https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
20. Université de Bourgogne. (2022). *Virtual mobility handbook*. URL: https://ube.fr/wp-content/uploads/GUID_virtual_mobility_alliance_forthem_2022_02_09-1.pdf



21. 4EU+ Alliance. (n.d.). 4EU+ responses to the war in Ukraine. URL: <https://4euplus.eu/4EU-325.html>
22. European Commission. (n.d.). International cooperation with Ukraine in research and innovation. *Research and Innovation*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/europe-world/international-cooperation/association-horizon-europe/ukraine_en
23. Ponomarenko, Y. A. (2025). Aktyvizatsiia mizhnarodnoho spivrobitnytstva zakladiv vyshchoi osvity v umovakh hlobalizatsii [Enhancing international cooperation of higher education institutions in the context of globalization] (Bachelor's thesis). Kyiv. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/75251>
24. UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education – A tool on whose terms?* UNESCO. URL: <https://www.unesco.org>
25. European University Association. (2022). *Internationalisation of higher education: A European perspective*. URL: <https://www.eua.eu>
26. OECD. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2023_e13bef63-en.html
27. Lean Enterprise Institute. (n.d.). Plan, do, check, act (PDCA) — A resource guide. URL: <https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/>
28. Voitko, S. V., Hlushchenko, Y. I., Korohodova, O. O., Moiseienko, T. Ye., Chernenko, N. O. (2023). Realizatsiia osvitnikh biznes-proektiv v Industrii 4.0 shliakhom vprovadzhennia novykh form navchannia [Implementation of educational business projects in Industry 4.0 through new forms of learning]. In V. V. Khrapkina & K. V. Pichyk (Eds.), *Novi kompetentsii dlia Industrii 5.0 ta upravlinnia danymy dlia zakladiv vyshchoi osvity*, 6–11. National University of Kyiv-Mohyla Academy.
29. Voitko, S. V., Hlushchenko, Y. I., Korohodova, O. O., Chernenko, N. O. (2024, October 18). Rol mizhnarodnykh proektiv u pidvyshchenni yakosti osvitnikh prohram [The role of international projects in improving the quality of educational programs]. *Modernizatsiia vyshchoi osvity ta zabezpechennia yakosti osvitnoi diialnosti v umovakh yevropeiskoi intehtratsii*, 278–281. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13970808>
30. Ponomarenko, Y. A., Korohodova, O. O. (2023). Spivrobitnytstvo zakladiv vyshchoi osvity z orhanizatsiiamy pryvatnoho sektoru v ramkakh yevrointehratsiinykh protsesiv v Ukraini [Cooperation of higher education institutions with private sector organizations in the framework of European integration processes in Ukraine]. In U. B. Berezhnytska, T. M. Yatsyshyn, & T. M. Panevnyk (Eds.), *Adaptatsiia do hlobalnykh zmin ta vyklykiv*, 295–298. Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.
31. Ponomarenko, Y. A., Veremiichuk, H. M., Konovalova, N. S., Korohodova, O. O. (2025). Tsyfrovizatsiia yak spilnyi vektor mizhnarodnoho spivrobitnytstva zakladiv vyshchoi osvity aliansu ATHENA [Digitalization as a common vector of international cooperation of higher education institutions of the ATHENA alliance]. In *Tsyfrova ekonomika*, 938–942. Kyiv National Economic University. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51574>
32. Bondar-Pidhurska, O., Glebova, A., Yudicheva, O., Konovalova, N. S. (2024). Driving forces of success for sustainable entrepreneurship: Ukraine's experience. In *New trends in contemporary economics, business and management. Proceedings of the 14th International Scientific Conference "Business and Management 2024"*, 353–361. DOI: <https://doi.org/10.3846/bm.2024.1278>

Отримано: 13.07.2025
Прийнято до друку: 19.08.2025
Опубліковано: 30.09.2025

Beérkezett: 2025.07.13
Elfogadva: 2025.08.19
Megjelent: 2025.09.30

Received: 13.07.2025
Accepted: 19.08.2025
Published: 30.09.2025

DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-133-145

УДК 330.131.7:005.44:658.5:69

Марина КРАВЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0001-5405-0159](https://orcid.org/0000-0001-5405-0159)

Scopus Author ID: [57197853409](https://orcid.org/57197853409)

Федір НЕМИРОВСЬКИЙ

аспірант кафедри економіки і підприємництва
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
Київ, Україна

ORCID ID: [0009-0008-0219-8029](https://orcid.org/0009-0008-0219-8029)

e-mail: nemyrovskyifedir@gmail.com

(Corresponding author)

АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. У межах дослідження здійснено комплексний аналіз цифровізації та інноваційної активності підприємств будівельної галузі в контексті забезпечення їх економічної безпеки. Метою роботи є ідентифікація ключових тенденцій цифрового розвитку підприємств галузі, оцінка їхньої спроможності протидіяти сучасним інформаційним загрозам і виявлення потенціалу використання інноваційних технологій як чинників зміцнення економічної безпеки. Методологічну основу дослідження становлять положення теорії економічної безпеки підприємства, системного та структурно-функціонального підходів, із застосуванням методів статистичного аналізу, групування, порівняння та графічної інтерпретації даних.

У ході аналізу виявлено наявність помірного, але поступального зростання рівня цифрової зрілості підприємств будівельної галузі. Зафіксовано збереження практики зовнішнього делегування ІКТ-функцій, незначне поширення заходів формалізованого навчання персоналу з питань інформаційної безпеки, а також недостатній рівень впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема багатофакторної автентифікації, систем моніторингу загроз, технологій шифрування даних тощо. Проаналізовано масштаби використання штучного інтелекту та робототехнічних систем за функціональними напрямками. Встановлено, що їх застосування переважно зосереджене у виробничих процесах і сфері управління, тоді як використання в контексті забезпечення інформаційної безпеки залишається вкрай обмеженим.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розроблення стратегій цифрової трансформації будівельних підприємств з урахуванням вимог економічної безпеки, удосконалення систем управління інформаційною безпекою, а також впровадження ефективних механізмів оцінювання та мінімізації цифрових ризиків. Запропоновані аналітичні підходи можуть бути використані в процесі формування корпоративної політики щодо впровадження інноваційних технологій, підготовки внутрішніх нормативних документів з питань кіберзахисту, а також при розробці галузевих рекомендацій для підвищення рівня цифрової стійкості підприємств.

Ключові слова: цифровізація, будівельні підприємства, економічна безпека, інформаційна безпека, інноваційна активність, цифрові ризики.

JEL Classification: D83, L74, O33

Absztrakt. A kutatás keretében átfogó elemzés történt az építőipari vállalatok digitalizációs és innovációs aktivitás gazdasági biztonságának szempontjából. A tanulmány célja az iparági vállalkozások digitális fejlődésének kulcsfontosságú trendjeinek azonosítása, a modern információs fenyegetésekkel szembeni képességük felmérése, valamint az innovatív technológiák gazdasági biztonságot erősítő tényezők felhasználási lehetőségeinek azonosítása. A kutatás módszertani alapját a vállalkozás gazdasági biztonságának elméleti rendelkezései, a szisztematikus és strukturális-funkcionális megközelítések képezik, statisztikai elemzési, csoportosítási, összehasonlítási valamint grafikai adatértelmezési módszerek alkalmazásával.

A kutatás során mérsékelt, de fokozatos növekedés mutatkozott az építőipari vállalatok digitális érettségi szintjén. Megerősítést nyert, hogy az információs-kommunikációs technológiai (IKT) funkciók külső delegálásának gyakorlata továbbra is fennáll, az információbiztonságról szóló formalizált képzési intézkedések terjedése csekély, valamint a modern digitális eszközök, mint például a többfaktoros hitelesítés, a fenyegetésfigyelő rendszerek és az adat titkosítási technológiák bevezetése is elégtelen. Elemzésre került a mesterséges intelligencia és robotikai rendszerek funkcionális irányok szerinti használatának mértéke. Megállapításra került, hogy alkalmazásuk elsősorban a termelési folyamatokban és a menedzsment területén koncentrálódik, míg az információbiztonság biztosításában való használatuk rendkívül korlátozott.

Az elért eredmények gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy felhasználhatók az építőipari vállalkozások digitális átalakulására vonatkozó stratégiák kidolgozásához, figyelembe véve a gazdasági biztonság követelményeit, fejlesztve az információbiztonsági irányítási rendszereket, valamint hatékony mechanizmusokat vezetve be a digitális kockázatok felmérésére és minimalizálásra.

A javasolt analitikai megközelítések felhasználhatók az innovatív technológiák bevezetésére vonatkozó vállalati politika kialakításában, a kiberbiztonsággal kapcsolatos belső szabályozási dokumentumok elkészítésében, valamint az iparági ajánlások kidolgozásában a vállalatok digitális ellenálló képességének növelése érdekében.

Kulcsszavak: digitalizáció, építőipari vállalatok, gazdasági biztonság, információbiztonság, innovációs aktivitás, digitális kockázatok.

Abstract. The study presents a comprehensive analysis of the digitalization and innovation activity of construction enterprises in the context of ensuring their economic security. The purpose of the work is to identify key trends in the digital development of the industry, assess the ability of enterprises to counter modern information threats, and determine the potential of using innovative technologies as drivers of economic security enhancement. The methodological basis of the study is grounded in the theory of enterprise economic security, as well as systemic and structural-functional approaches, with the application of statistical analysis, grouping, comparative methods, and graphical data interpretation.

The analysis revealed a moderate but steady increase in the level of digital maturity of construction enterprises. The practice of outsourcing ICT functions remains prevalent, while



formalized employee training in information security is still limited. The level of adoption of advanced digital instruments—such as multi-factor authentication, threat monitoring systems, and data encryption technologies—remains insufficient. The use of artificial intelligence and robotics was also examined across functional areas. It was found that these technologies are primarily applied in production processes and management, whereas their implementation in the field of information security remains extremely limited.

The practical value of the obtained results lies in their applicability for developing digital transformation strategies for construction enterprises in line with economic security requirements, improving information security management systems, and implementing effective mechanisms for assessing and minimizing digital risks. The proposed analytical approaches can be applied in the formation of corporate policies on the adoption of innovative technologies, the development of internal regulatory documents on cybersecurity, as well as in the creation of industry-specific recommendations to strengthen the digital resilience of enterprises.

Keywords: digitalization, construction enterprises, economic security, information security, innovation activity, digital risks.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, ускладненням доступу до ресурсів, посиленням інформаційних загроз та необхідністю адаптації до цифрової трансформації, питання забезпечення економічної безпеки підприємств набувають особливої актуальності. Це в повній мірі стосується й суб'єктів господарювання будівельної галузі, які, з одного боку, залишаються ключовими учасниками процесів інфраструктурного розвитку держави, а з іншого — зазнають суттєвого впливу цифрових ризиків, викликаних недостатнім рівнем технологічної адаптації та організаційно-інформаційної захищеності.

Незважаючи на наявність окремих досліджень, присвячених цифровізації підприємств та інформаційній безпеці в галузевому розрізі, комплексна оцінка стану цифрової зрілості будівельних підприємств, рівня впровадження інноваційних рішень, характеру ІКТ-загроз і практик реагування на них у контексті економічної безпеки залишається недостатньо розробленою. Зокрема, актуальною є потреба у вивченні динаміки цифрової трансформації підприємств галузі, визначенні слабких місць в організації інформаційного захисту та окресленні потенційних точок зростання на основі впровадження інноваційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації, інноваційного розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємств, у тому числі будівельної галузі, набула значної уваги у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так, В. Чешук [1] акцентує увагу на інноваційному аспекті моніторингу економічної безпеки будівельних підприємств, підкреслюючи необхідність інтеграції оцінки поточного стану з інструментами ефективного управління інноваціями. У дослідженні В. Воронкової та Є. Ніколаєнко [2] цифрова трансформація розглядається як ключовий чинник стабільності та сталого розвитку підприємств, що супроводжується розробленням практичних рекомендацій щодо підвищення результативності

цифровізації. Д. Бондаренко та К. Калашнікова [3] детально проаналізували кроки, які здійснюються на державному рівні з метою стимулювання цифровізації будівельної галузі, виокремивши основні бар'єри, виклики та можливості у цьому процесі. У працях О. Марченка та Р. Коляденка [4] доведено, що реалізація повоєнної відбудови України значною мірою залежить від впровадження BIM-технологій, цифрових сервісів та інструментів Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, що має стати підґрунтям для цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Водночас, попри наявність значної кількості наукових напрацювань, питання оцінки рівня цифрової зрілості будівельних підприємств, визначення їхньої здатності протидіяти інформаційним загрозам та ефективно інтегрувати інноваційні технології у систему забезпечення економічної безпеки залишаються дискусійними та потребують подальшого дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, існуючий науковий доробок формує теоретичну основу для подальшого вивчення цифровізації і інноваційної активності будівельних підприємств у контексті економічної безпеки, проте питання інтеграції сучасних інформаційних технологій у практики управління економічною безпекою залишається недостатньо дослідженим і вимагає подальшого наукового опрацювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є ідентифікація ключових тенденцій цифрового розвитку підприємств галузі, оцінка їхньої спроможності протидіяти сучасним інформаційним загрозам і виявлення потенціалу використання інноваційних технологій як чинників зміцнення економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на активізацію цифрової трансформації та потребу в удосконаленні інформаційної інфраструктури, особливої уваги заслуговує вивчення рівня залучення підприємств будівельної галузі до процесів, пов'язаних з інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ), що представлені на рис. 1. Дослідження зазначених аспектів дозволить оцінити рівень цифрової зрілості підприємств галузі та виявити потенційні напрями посилення їх інформаційної безпеки й інноваційного розвитку.

Упродовж 2018–2022 років динаміка цифровізації будівельних підприємств через показники, пов'язані з ІКТ, засвідчує нерівномірне, проте поступове зростання за окремими напрямками. Частка підприємств, що проводили навчання у сфері ІКТ, коливалася в межах 1,3–2,3%, демонструючи найбільше значення у 2020 році, що може бути пов'язано з адаптаційними заходами в умовах пандемії. Аналогічно, зростала частка підприємств, що наймали фахівців у сфері ІКТ — з 2,7% у 2018 році до 3,4% у 2022 році, що свідчить про підвищення попиту на відповідні компетенції. Водночас найбільш стабільною залишалася частка підприємств, які делегували виконання ІКТ-функцій зовнішнім постачальникам — цей показник утримувався на рівні близько 14%, що вказує на сталу практику

аутсорсингу цифрових послуг у галузі. Загалом такі тенденції демонструють повільний, але сталий рух будівельних підприємств у напрямі зміцнення інформаційно-цифрового потенціалу.



Рис.1 Рівень ІКТ на підприємствах будівельної галузі за 2018-2022 роках, % від загальної кількості підприємств*

*Узагальнено автором на основі [5]

Для подальшого аналізу варто звернути увагу на частку підприємств, які зіткнулися з проблемами через інциденти безпеки ІКТ (рис. 2). Цей показник є важливим індикатором ризиків для інформаційної безпеки, оскільки вказує на рівень уразливості підприємств до кіберзагроз. Враховуючи значну роль цифрових технологій у сучасному бізнес-середовищі, дослідження інцидентів безпеки ІКТ допомагає оцінити готовність підприємств до реагування на можливі загрози та визначити потребу у посиленні захисту інформаційних систем.

У 2023 році аналіз частки підприємств, які стикалися з проблемами через інциденти безпеки ІКТ, показав, що найбільша частка випадків стосувалася недоступності послуг ІКТ через збої апаратного або програмного забезпечення, що становить 16,8%.

Це свідчить про значну вразливість підприємств до технічних проблем, пов'язаних з обладнанням та програмним забезпеченням, які можуть спричиняти значні бізнес-втрати. Окрім цього, атаки ззовні, зокрема програм-вимагачів і відмови в обслуговуванні, мали місце на рівні 3,0%, що також є серйозною загрозою для інформаційної безпеки підприємств. Інші проблеми, такі як

знищення або пошкодження даних через технічні збої (4,1%) або через шкідливе програмне забезпечення та несанкціоноване проникнення (1,7%), також мали місце, хоча і у меншій кількості випадків. Водночас, випадки розкриття конфіденційних даних через проникнення, фармінг або фішингові атаки залишаються досить рідкісними (0,4%), що може свідчити про покращення захисту від таких загроз.

Також варто зазначити, що незначний відсоток інцидентів був спричинений ненавмисними діями працівників підприємств (0,7%), що вказує на важливість навчання і підвищення рівня обізнаності серед персоналу.

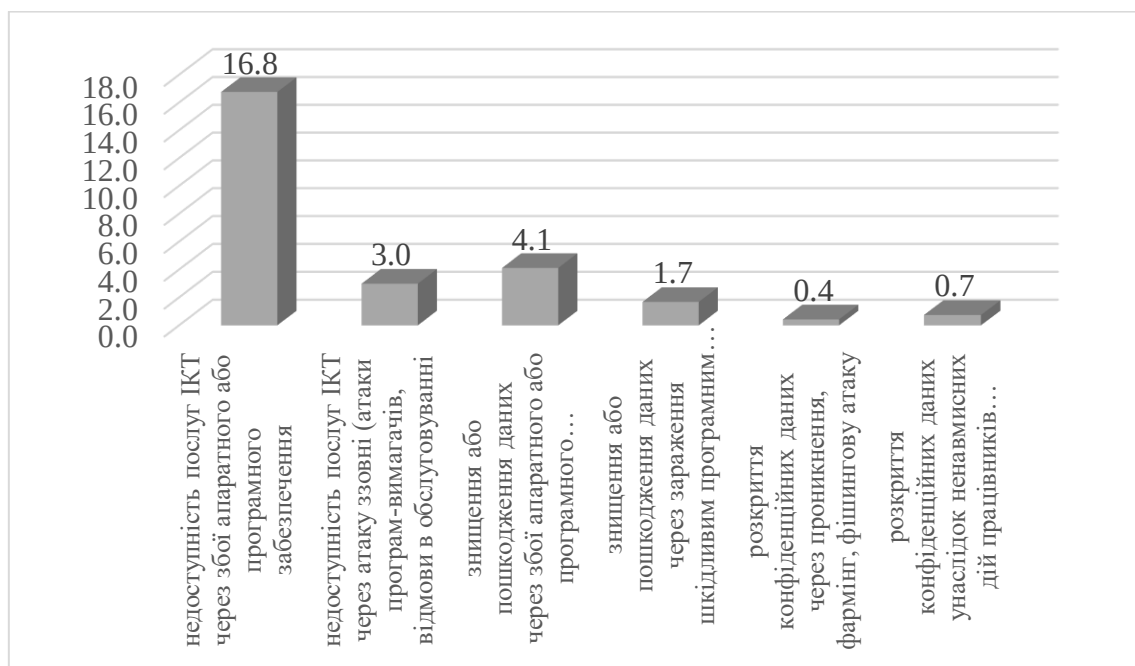


Рис. 2 Частка будівельних підприємств, які стикалися з проблемами через інциденти безпеки ІКТ у 2023 р., % від загальної кількості підприємств*

*Узагальнено автором на основі [5]

Забезпечення інформаційної безпеки на підприємствах є не лише питанням технічного захисту, а й важливою складовою управлінської практики, що включає інформування працівників про можливі загрози в галузі ІКТ (рис. 3). Аналіз різних способів інформування дозволить оцінити рівень підготовленості працівників та ефективність проведених заходів для запобігання потенційним інцидентам безпеки.

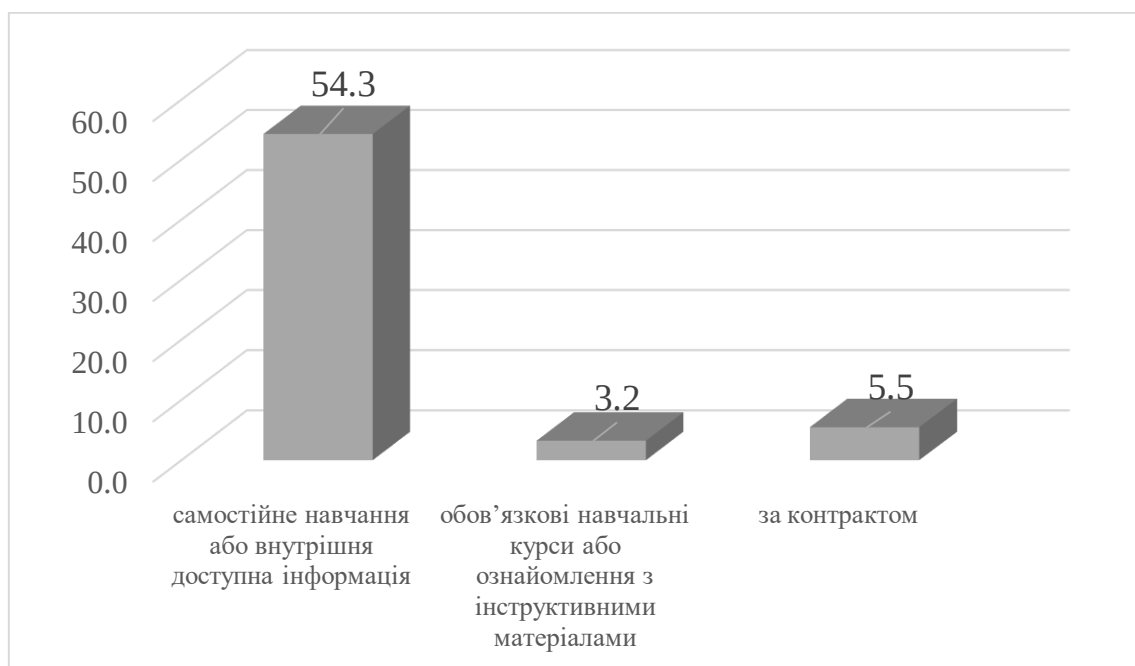


Рис. 3 Частка підприємств, що інформують працівників щодо питань безпеки ІКТ у 2023 р., % від загальної кількості підприємств*

*Узагальнено автором на основі [5]

Аналіз даних щодо частки підприємств демонструє, що 54,3% підприємств надають можливість працівникам здійснювати самостійне навчання або використовувати внутрішню доступну інформацію для ознайомлення з аспектами безпеки ІКТ. Це свідчить про популярність гнучких форм навчання, які дозволяють співробітникам організувати свій час та інтенсивність навчання. Проте значно менша частка — лише 3,2% підприємств — забезпечують обов'язкові навчальні курси або ознайомлення з інструктивними матеріалами, що може вказувати на відсутність систематичності у підходах до безпеки ІКТ на цих підприємствах. Крім того, лише 5,5% підприємств мають договори, що передбачають інформування працівників з питань безпеки ІКТ. Ці дані вказують на необхідність більш активного впровадження формального навчання та зовнішніх інструментів підвищення обізнаності працівників щодо загроз у галузі ІКТ для посилення захисту інформаційних ресурсів підприємств.

Для продовження аналізу, наступним етапом є розгляд частки підприємств, що мають документи щодо безпеки ІКТ (рис. 4). Це дозволить оцінити, наскільки актуальні та оперативно оновлюються політики і процедури безпеки в компаніях, що є важливим чинником для збереження високого рівня інформаційної безпеки.

Аналіз даних щодо часу створення документів з безпеки ІКТ на будівельних підприємствах у 2023 році показує, що частина підприємств турбується про інформаційну безпеку. Зокрема, 1,1% підприємств мають документи, створені більше ніж 24 місяці тому, що вказує на довгострокове

планування та передбачення потенційних ризиків у сфері інформаційної безпеки. Наявність документів, створених протягом останніх 12 місяців (0,9%) або 12-24 місяців (0,3%), також підтверджує актуальність безпеки ІКТ в умовах сучасного цифрового середовища. Таким чином, можна зробити висновок, що будівельні підприємства належно реагують на виклики безпеки ІКТ, що забезпечує стабільність і ефективність їхніх інформаційних систем.

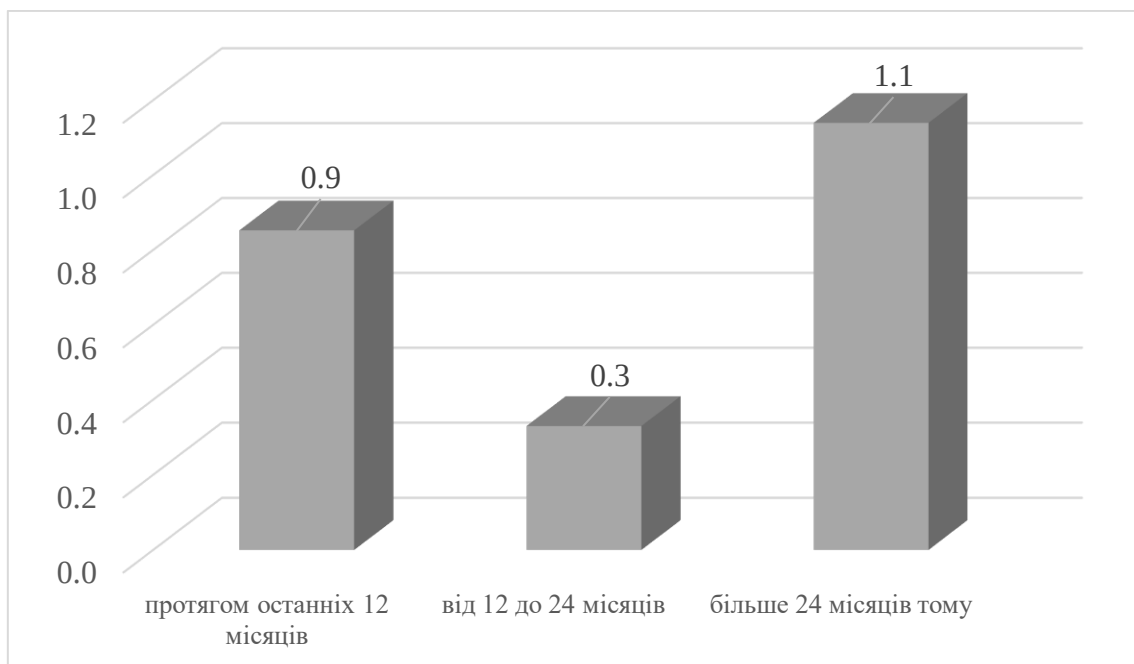


Рис. 4 Частка будівельних підприємств, що мають документи щодо безпеки ІКТ за часом створення документів у 2023 р., % від загальної кількості підприємств*

**Узагальнено автором на основі [5]*

Для подальшого аналізу доцільно перейти до вивчення частки підприємств, що застосовують заходи безпеки ІКТ в інформаційно-комунікаційних системах (табл. 1). Це дозволить оцінити, які саме заходи безпеки вживаються на підприємствах для забезпечення захисту їхніх інформаційних ресурсів.

Аналіз даних щодо застосування заходів безпеки ІКТ на будівельних підприємствах у 2023 році демонструє широкий спектр інструментів і технологій, спрямованих на захист інформаційних систем. Найпоширенішим методом є автентифікація за допомогою надійного пароля, що застосовується на 59,4% підприємств, що свідчить про основний акцент на простоту та доступність цього заходу. Однак, менш поширеними є більш складні методи автентифікації, такі як біометричні методи (2,4%) та комбіновані методи (12%), що вказує на низький рівень впровадження сучасних методів доступу. Загалом, дані свідчать про значний розрив між базовими методами безпеки, такими як автентифікація та резервне копіювання, та більш складними заходами, такими як використання біометричних методів або систем моніторингу, що може бути результатом



різних рівнів інвестицій та технологічних можливостей підприємств у будівельній галузі.

Таблиця 1.

**Частка будівельних підприємств, що застосовують заходи безпеки ІКТ
 за видами заходів безпеки у 2023 р., у %***

<i>Види заходів безпеки ІКТ</i>	<i>% підприємств</i>
автентифікація за допомогою надійного пароля	59,4
автентифікація за допомогою біометричних методів, які використовуються для доступу до інформаційно-комунікаційних систем підприємства	2,4
автентифікація на основі комбінації принаймні двох механізмів автентифікації	12,0
шифрування даних, документів або електронної пошти	16,2
резервне копіювання даних в окреме місце	42,5
контроль доступу до мережі	33,1
VPN	11,9
система моніторингу безпеки ІКТ, яка дозволяє виявити підозрілу активність в інформаційно-комунікаційних системах і сповіщає про це підприємство	11,2
ведення журналів реєстрації подій (лог-файлів), які дозволяють проводити аналіз після інцидентів безпеки ІКТ	8,7
оцінка ризику ІКТ	6,9
тести безпеки ІКТ	9,0

*Узагальнено автором на основі [5]

Наступним етапом аналізу є вивчення частки підприємств, які використовують технології штучного інтелекту, з розподілом за цілями їх застосування (рис. 5). Це дозволить оцінити, які саме напрямки бізнес-процесів сприяють впровадженню інноваційних технологій та як штучний інтелект впливає на підвищення ефективності підприємств. Дослідження цих даних допоможе виявити ключові сфери застосування ШІ, визначити пріоритети підприємств та спрогнозувати подальший розвиток технологічних тенденцій у галузі.

Аналіз частки підприємств, що використовують технології штучного інтелекту (ШІ) за цілями застосування, виявляє чітку тенденцію до впровадження інтелектуальних технологій у різних сферах діяльності. Найбільше використання ШІ спостерігається у виробничих процесах, де частка становить 3,1%, що вказує на значний потенціал автоматизації та оптимізації виробничих ліній. Для організації процесів ділового адміністрування та управління підприємствами використання ШІ досягає 2,8% та 2,3% відповідно, що свідчить про активне використання інтелектуальних систем для підтримки управлінських рішень.

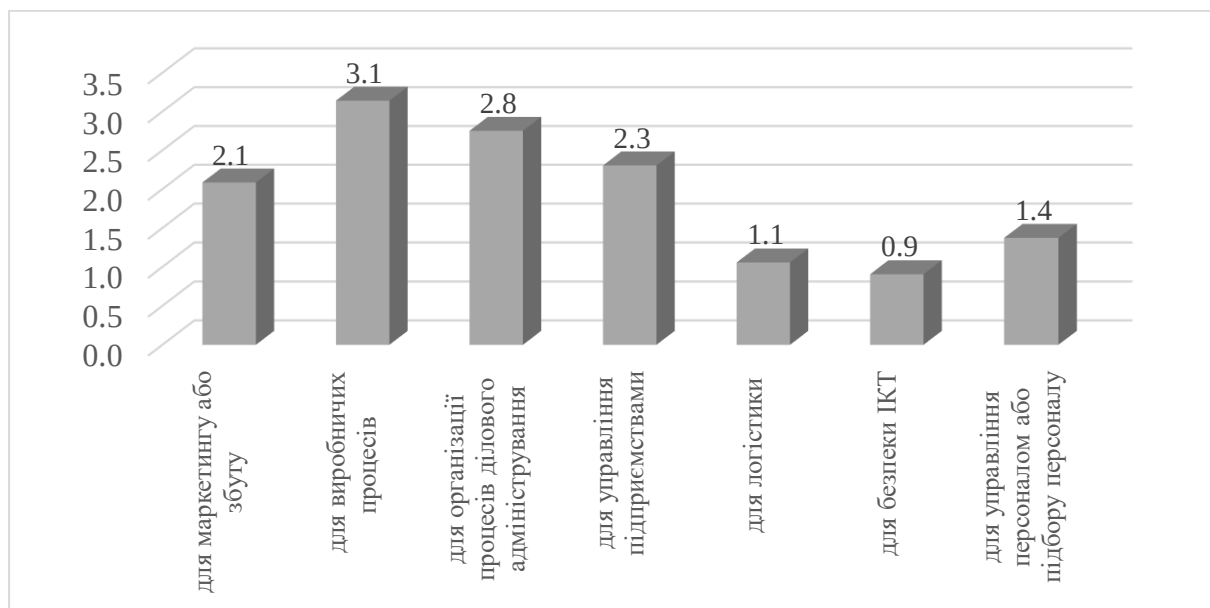


Рис. 5 Частка будівельних підприємств, що використовують технології штучного інтелекту за цілями використання штучного інтелекту у 2023 р., % від загальної кількості підприємств*

**Узагальнено автором на основі [5]*

Застосування ШІ у маркетингу та збуті складає 2,1%, що підтверджує його роль у поліпшенні ефективності взаємодії з клієнтами та підвищенні результативності комерційних операцій. У той же час, технології ШІ у сфері логістики використовуються лише 1,1% підприємств, а в сфері безпеки ІКТ – 0,9%, що вказує на значний резерв для розвитку цих напрямків. Нарешті, для управління персоналом і підбору кадрів технології ШІ застосовуються у 1,4% підприємств, що свідчить про поступовий процес впровадження автоматизованих систем у кадрову діяльність. Таким чином, дані свідчать про різноманітне застосування ШІ на підприємствах, зокрема в управлінні та виробничих процесах, і вказують на значний потенціал для подальшого розвитку в інших сферах.

Окрім штучного інтелекту, підприємства будівельної галузі також активно впроваджують робототехніку (рис. 6), що є важливою складовою для підвищення ефективності виробничих процесів та забезпечення економічної безпеки. Використання роботів не лише оптимізує операційні витрати та скорочує час виконання завдань, але й сприяє зменшенню трудових травм та підвищенню рівня безпеки на підприємствах.

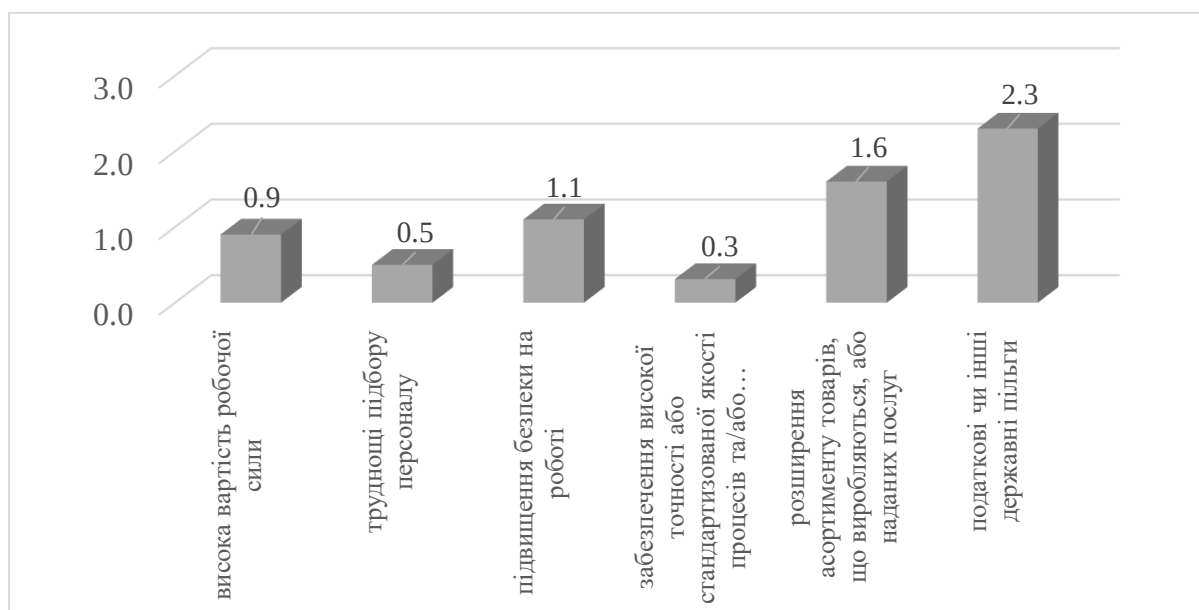


Рис. 6 Частка будівельних підприємств, що використовують робототехніку за причинами у 2023 р., % від загальної кількості підприємств*

**Узагальнено автором на основі [5]*

Аналіз даних щодо причин використання робототехніки будівельними підприємствами показує, що найбільша частка підприємств впроваджує роботів через економічні та організаційні фактори. Однією з важливих причин є висока вартість робочої сили, що змушує підприємства шукати способи оптимізації витрат та автоматизації процесів. Проте, в контексті економічної безпеки, особливо важливою є причина, що пов'язана з підвищенням безпеки на роботі — 1,1 % підприємств вказали саме цей фактор як основний мотив для використання роботів. Це свідчить про те, що роботизація може суттєво знизити рівень ризиків, пов'язаних із фізичними травмами, нещасними випадками та іншими небезпеками, що можуть виникати на будівельних майданчиках, тим самим забезпечуючи стабільність та безпеку підприємства в цілому.

Узагальнений аналіз статистичних та структурних даних засвідчив складну, але динамічну трансформацію будівельної галузі України в умовах зростаючих викликів економічній безпеці. Особливої актуальності набувають питання фінансової стійкості, інноваційного розвитку та захищеності цифрової інфраструктури підприємств. Виявлені тенденції свідчать про необхідність глибшого вивчення внутрішніх факторів стабільності на рівні окремих суб'єктів господарювання. Це зумовлює перехід до більш деталізованого аналізу показників діяльності будівельних підприємств на основі їх фінансової звітності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок про наявність сталих, хоча й помірних тенденцій цифрової трансформації у будівельній галузі України. Встановлено, що переважна більшість підприємств зосереджується на базових

інструментах цифрової безпеки (наприклад, автентифікація за допомогою паролів, резервне копіювання даних), у той час як сучасні технології захисту, такі як багатофакторна автентифікація, шифрування, системи виявлення загроз та штучний інтелект, впроваджуються вкрай обмежено. Практики інформування персоналу з питань ІКТ-безпеки залишаються несистемними, а значна частина підприємств взагалі не має формалізованих політик або документів з інформаційної безпеки.

Ідентифіковано ключові виклики для економічної безпеки будівельних підприємств, серед яких – низька цифрова компетентність персоналу, обмежені інвестиції в інноваційну інфраструктуру, фрагментарність підходів до управління цифровими ризиками. Водночас підтверджено наявність потенціалу для розширення сфери застосування штучного інтелекту, автоматизованих систем і робототехніки не лише у виробничих, але й у захисно-інформаційних функціях підприємств.

Перспективами подальших досліджень є розроблення індикаторів цифрової готовності підприємств у контексті економічної безпеки; моделювання взаємозв'язку між рівнем цифровізації та стійкістю підприємств до інформаційних загроз.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розроблення стратегій цифрової трансформації будівельних підприємств з урахуванням вимог економічної безпеки, удосконалення систем управління інформаційною безпекою, а також впровадження ефективних механізмів оцінювання та мінімізації цифрових ризиків. Запропоновані аналітичні підходи можуть бути використані в процесі формування корпоративної політики щодо впровадження інноваційних технологій, підготовки внутрішніх нормативних документів з питань кіберзахисту, а також при розробці галузевих рекомендацій для підвищення рівня цифрової стійкості підприємств.

Список використаних джерел

1. Чешук В. Сучасні підходи моніторингу економічної безпеки будівельних підприємств: інноваційний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. №1(17). С. 62-67.
2. Воронкова В., Ніколаєнко Є. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. №1(16). С. 9-17.
3. Бондаренко Д., Калашнікова К. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.
4. Марченко О., Коляденко Р. Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4(04). С. 20-26.
5. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2025).



References

1. Cheshuk, V. (2019). Suchasni pidkhody monitorynhu ekonomichnoi bezpeky budivelnnykh pidpriemstv: innovatsiyni aspekt [Modern approaches to monitoring the economic security of construction enterprises: innovative aspect]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 1(17), 62-67 [in Ukrainian].
2. Voronkova, V., Nikolaienko, Y. (2025). Tsyfrova transformatsiia pidpriemstv yak stratehichnyi instrument staloho rozvytku ta ekonomichnoi stabilnosti v umovakh viiny ta pisliavoiennoho vidnovlennia [Digital transformation of enterprises as a strategic tool for sustainable development and economic stability in the conditions of war and post-war recovery]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1(16), 9-17 [in Ukrainian].
3. Bondarenko, D., Kalashnikova, K. (2024). Tsyfrovizatsiia budivelni haluzi Ukrainy: analiz stanu, problem ta perspektyv rozvytku [Digitalization of the construction industry of Ukraine: analysis of the state, problems and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65 [in Ukrainian].
4. Marchenko, O., Koliadenko, R. (2023). Tsyfrova transformatsiia budivelnogo biznesu: tendentsii ta perspektyvy [Digital transformation of the construction business: trends and prospects]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 4(04), 20-26 [in Ukrainian].
5. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

Отримано:	05.08.2025	Beérkezett:	2025.08.05	Received:	05.08.2025
Прийнято до друку:	19.08.2025	Elfogadva:	2025.08.19	Accepted:	19.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-146-165

УДК 338.45:621

Оксана КУШНІРЕНКО

доктор економічних наук, доцент,
провідний науковий співробітник відділу торговельної та промислової політики
Державної установи “Інститут економіки та прогнозування
Національна академія наук України”,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-3853-584X](https://orcid.org/0000-0002-3853-584X)

Scopus Author ID: [57211200565](https://orcid.org/57211200565)

e-mail: kushnksena@gmail.com

(Corresponding author)

Олександр БИКОНЯ

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
відділу торговельної та промислової політики
Державної установи “Інститут економіки та прогнозування
Національна академія наук України”,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5309-7032](https://orcid.org/0000-0002-5309-7032)

Scopus Author ID: [59136461300](https://orcid.org/59136461300)

РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Стаття присвячена аналізу стратегічних напрямів розвитку енергетичного машинобудування України в контексті глобального переходу до низьковуглецевої економіки. Розглянуто ключові виклики та можливості галузі, зумовлені впровадженням енергоефективних технологій та декарбонізацією виробництва для досягнення європейської стратегії щодо поступового та скоординованого виведення імпорту російської нафти, газу та атомної енергії з ринків ЄС. Виявлено, що Україна має достатній науково-технічний, виробничий і ресурсний потенціал для інноваційного розвитку галузі енергетичного машинобудування. Проведено аналіз обсягів виробництва і реалізації продукції енергетичного машинобудування України та оцінку зовнішньої торгівлі. Це дало змогу визначити потреби України у продукції енергетичного машинобудування для задоволення потреб внутрішнього ринку. Запропоновано підходи до модернізації виробничої бази шляхом заміни генераторів, теплообмінного устаткування, турбін, систем управління і контрольно-вимірювальної апаратури з метою продовження ресурсу роботи існуючих АЕС. Це можливо досягти за рахунок активізації інвестиційної діяльності та комерціалізації наукових розробок, спрямованих на задоволення внутрішніх потреб енергетики та перспективи входження в глобальні ринки. У статті визначено напрями сприяння розвитку галузі, головною метою якого є не просто відновлення зруйнованих виробничих потужностей, а повноцінна розбудова та інтеграція до Європейського співтовариства на засадах сталого розвитку. Серед основних визначено стратегічне планування, належна державна підтримка для прискорення комерціалізації наукових розробок галузевих інститутів НАН України, формування



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



партнерств із глобальними партнерами, участь у міжнародних інноваційних проєктах, покращення інвестиційного клімату шляхом впровадження фінансових стимулів.

Ключові слова: енергетичне машинобудування, парові турбіни, атомна енергетика, низьковуглецева економіка, європейська інтеграція, ринки, інвестиційно-інноваційний розвиток.

JEL Classification: F10, F15, F29, L59, L94

Absztrakt. A cikk Ukrajna energetikai gépgyártásának fejlődési stratégiai irányvonalainak elemzésére összpontosít a globális alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átállás kontextusában. A tanulmány a szektor kulcsfontosságú kihívásait és lehetőségeit vizsgálja, amelyek az energiahatékony technológiák alkalmazásával és a termelés dekarbonizációjával kapcsolatosak, figyelembe véve az EU fokozatos és koordinált orosz olaj-, gáz- és atomenergia importjának kivonására vonatkozó stratégiáját. Megállapításra került, hogy Ukrajna rendelkezik megfelelő tudományos-technikai, termelési és erőforrás potenciállal az energetikai gépgyártás innovatív fejlődéséhez. Elemzésre került Ukrajna energetikai gépgyártási termelésének és értékesítésének volumene, valamint a külkereskedelmi forgalom. Ezen adatok alapján meghatározható Ukrajna energiaipari gépgyártási termékeinek szükséglete a belső piac igényeinek kielégítésére. Javasoltak a termelési bázis korszerűsítésére vonatkozó megközelítések, amelyek a generátorok, hőcserélő berendezések, turbinák, vezérlő rendszerek és mérő-ellenőrző műszerek cseréjét célozzák meg, hogy meghosszabbítsák a meglévő atomreaktorok működési élettartamát. Ez elérhető azáltal, hogy növelik a befektetési tevékenységet és a tudományos fejlesztések kereskedelemben hozatalát, amelyek az energiaipar belső igényeinek kielégítésére és a globális piacokra való belépés kilátásaira irányulnak. A cikk meghatározza az iparág fejlődését támogató irányokat, amelyek középpontjában nemcsak a megsemmisült termelési kapacitások helyreállítása, hanem a fenntartható fejlődés alapjain az Európai Közösségbe történő teljes körű integráció és kiépítés áll. A legfontosabb irányok között szerepel a stratégiai tervezés, az iparági intézetek tudományos fejlesztéseinek kereskedelemben hozatalát gyorsító megfelelő állami támogatás, partnerségek kialakítása globális partnerekkel, részvétel nemzetközi innovációs projekteken, valamint a befektetési klíma javítása pénzügyi ösztönzők bevezetésével.

Kulcsszavak: energetikai gépgyártás, gőzturbinák, atomenergia, alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság, európai integráció, piacok, befektetési-innovációs fejlesztés.

Abstract. The article is concerned with analysing strategic directions for the development of Ukraine's energy machinery industry in the context of the global transition to a low-carbon economy. It examines the key challenges and opportunities facing the industry as a result of the introduction of energy-efficient technologies and the decarbonization of production in order to achieve the EU's strategy to remove Russian oil, gas and nuclear energy imports from EU markets. It was found that Ukraine has sufficient scientific, technical, industrial and resource potential for the innovative development of the energy machinery industry. An analysis of the production and sales volumes of Ukraine's energy machinery industry and an assessment of foreign trade were carried out. This allowed Ukraine's needs for energy machinery products to meet the needs of the domestic market to be determined. Approaches to modernizing the production base by renewing generators, heat exchange equipment, turbines, control systems, and control and measuring equipment were proposed with the aim of extending the service life of existing nuclear power plants. However, this may be achieved by intensifying investment activity and commercialising scientific developments aimed at satisfying domestic energy needs and prospects for entering global markets. The authors determine possible directions for fostering the development of the industry, the main goal of which is not just to restore destroyed facilities, but rather to improve and integrate them into the European Community on the basis of sustainable development. The main areas identified include strategic planning, effective state support to accelerate the commercialization of scientific developments by sectoral institutes of the National Academy of Sciences of Ukraine, the formation of partnerships with global partners,

participation in international innovation projects, and improvement of the investment climate through the implementation of financial incentives.

Keywords: energy engineering, steam turbines, nuclear energy, low-carbon economy, European integration, markets, investment and innovation development.

Постановка проблеми. Енергетичне машинобудування історично було і залишається однією з ключових галузей промисловості, що забезпечує функціонування енергетичного комплексу країни та створює основу для енергетичної безпеки. Його розвиток охоплює широкий спектр напрямів – від виробництва обладнання для теплової та гідроенергетики до створення високотехнологічних рішень для атомної енергетики. У цьому контексті особливої актуальності набуває виробництво парових турбін для атомних електростанцій, попит на які зростає у зв'язку зі зростаючим інтересом до атомної енергетики як надійного низьковуглецевого джерела електричної енергії. Крім того розвиток галузі енергетичного машинобудування сприятиме подоланню залежності ЄС від імпорту російських енергоносіїв та обладнання для АЕС, ТЕЦ, ГЕС, що становить загрозу для економічної безпеки [1]. Зростання особливо помітне в країнах, які розширюють свої атомні потужності, а також у регіонах, де старіючі реактори проходять проєкти продовження терміну служби, які часто передбачають заміну основних компонентів, таких як парові турбіни. Ця тенденція підкріплюється постійним удосконаленням технології турбін, які призначені для підвищення ефективності та надійності, що робить атомну енергетику перспективним напрямом розвитку енергетичного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади модернізації промислового комплексу, зокрема технологічного розвитку енергетичного машинобудування, стратегічні цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку України, повоєнного відновленню розкрито в працях багатьох українських та зарубіжних вчених. Так, зокрема В. Геець наголошує на ролі стратегічних промислових напрямів, серед яких енергетичне машинобудування визначається як важлива ланка для модернізації економіки [2]. А. Русанов обґрунтовує необхідність впровадження наукових розробок в енергетичне машинобудування, що підвищить його конкурентоспроможність [3]. М. Скрипниченко підкреслює необхідність включення енергетичного машинобудування в стратегію повоєнного відновлення для макроекономічної стабілізації [4].

В роботі В. Ляшенка і Чеботарьова узагальнено міжнародний досвід модернізації промисловості, що може стати орієнтиром і для енергетичного машинобудування України [5].

В. Венгер, О. Кушніренко, Н. Романовська, О. Биконя наголошують на важливості розвитку сучасного енергетичного машинобудування в Україні для збільшення обсягів виробництва біоетанолу [6].

В дослідженні І. Підорицевої та В. Антонюк наголошується на необхідності інституційного забезпечення модернізації та розвитку національної



промисловості відповідно до сучасних світових тенденцій [7]. І. Космідайло, В. Маркова обґрунтовують структурні трансформації машинобудування, що створюють базу для розвитку енергетичного сегменту [8].

Н. Кузьминчук та О. Литовченко пропонують маркетингові механізми, які можуть посилити економічну безпеку й привабливість інвестицій в енергетичне машинобудування [9].

Методологічні засади промислової політики, що впливають на модернізацію енергетичного машинобудівного сектору, розроблено в статті С. Онешко [10]. А. Целікова та Є. Місько ідентифікують проблеми машинобудівних підприємств, серед яких модернізація енергетичного напрямку визначена пріоритетною [11].

В роботі Р. Щура та Д. Ткачука обґрунтовано необхідність ефективного публічного управління, без якого неможлива модернізація енергетичного машинобудування [12].

Н. Казюка, Є. Шекета визначили, що в основі стратегії повоєнного відновлення України є ідентифікація пріоритетних (ключових) сфер економічної діяльності та галузей, які забезпечуватимуть підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів на зовнішніх ринках, а також обґрунтували важливість підтримки таких галузей з боку держави [13].

О. Іляша, Л. Смоляра, М. Дученко, І. Джадана розробили стратегічні пріоритети державної політики, що визначають модернізацію енергетичного машинобудування як інструмента економічної безпеки [14].

М. К. Сараджі та Д. Стреймікіне ідентифікували виклики, пов'язані з енергетичним розвитком, а саме високу вартість технологій відновлюваної енергії, землекористування та технічні проблеми, подолання яких можливе за допомогою реформ в інвестиційній сфері [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на стратегічне значення енергетичного машинобудування для енергетичної безпеки та економічної стабільності України, залишається низка невирішених питань, які стримують повноцінний розвиток цього сектору. По-перше, відсутня цілісна національна програма модернізації та локалізації виробництва сучасних парових турбін для атомних електростанцій, здатних конкурувати на світовому ринку. По-друге, існує брак довгострокових інвестиційних механізмів, які б забезпечували сталість виробництва та розвиток ДіР у сфері високотехнологічного енергетичного обладнання. Актуальною залишається проблема оновлення виробничих потужностей і впровадження інноваційних технологій, які підвищують ефективність та надійність турбін, щоб відповідати вимогам сучасного енергетичного ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є оцінка стану та визначення викликів і перспектив розвитку енергетичного машинобудування України з урахуванням світового досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні енергетичне машинобудування має тривалу і наповнену відомими у всьому світі здобутками, історію свого розвитку.

Це обумовлено значним науково-технічним потенціалом, розвиненою виробничою базою та висококваліфікованими кадрами, що дозволяло випускати широкий спектр енергетичного обладнання: від котлів, турбін і генераторів до трансформаторів та автоматизованих систем керування.

Проте за останні десятиліття енергетичне машинобудування зіткнулося з низкою викликів, зумовлених як внутрішніми структурними проблемами, так і зовнішніми економічними та геополітичними чинниками.

До цих проблем додалися й виклики воєнного стану: Україна відновлює та модернізує свою енергетичну інфраструктуру після серйозних пошкоджень, завданих військовою агресією РФ, внаслідок якої понад 70% енергетичної інфраструктури зруйновано, а багато електростанцій не підлягають ремонту. Забезпечення енергетичної безпеки ставить на перший план необхідність відновлення пошкодженої матеріально-технічної бази обладнанням та устаткуванням внутрішнього виробництва, децентралізації, розвитку відновлюваної енергетики та накопичення енергії (табл. 1).

Таблиця 1.

Виклики, що визначають розвиток галузі енергетичного машинобудування в Україні*

№	Виклики	Характеристика	Потреба
1	Подолання наслідків війни.	Зміцнення енергетичної безпеки, відновлення пошкоджених/зруйнованих енергетичних потужностей.	Високовольтні трансформатори та розподільчі пристрої для підстанцій; парові, газові та гідротурбіни різної потужності; генератори електричної енергії; котли для теплових електростанцій; модульні дизель- та газотурбінні установки для резервного та мобільного електропостачання; системи автоматизації, диспетчеризації та захисту електромереж; системи накопичення енергії (акумулятори, батареї); а також обладнання для когенерації та відновлюваної енергетики – сонячні інвертори, вітрогенератори та компоненти для інтеграції відновлюваних джерел до мережі.



№	Виклики	Характеристика	Потреба
2	Переформатування ГЛДВ внаслідок фрагментації світової торгівлі.	Розвиток внутрішнього виробництва ключових компонентів для технологій відновлюваної енергетики, використовуючи свій технічний, людський та ресурсний потенціал, що стимулюватиме промислове зростання в таких секторах, як металургія, машинобудування та ІТ, а також створить нові робочі місця.	Виробництво високовольтних трансформаторів і автотрансформаторів, парових, газових та гідротурбін різної потужності, електрогенераторів, водогрійних і парових котлів, газотурбінних установок та модульних енергетичних комплексів, систем автоматизації, управління і диспетчеризації, обладнання для відновлюваної енергетики (вітрові турбіни, сонячні інвертори, системи накопичення енергії), енергозберігаючих електродвигунів, комплексних когенераційних та тригенераційних систем, компонентів для електромобільної інфраструктури (зарядні станції, інвертори), а також реакторних компонентів і турбогенераторів для атомної енергетики.
3	Інтеграція до ЄС та виконання зобов'язань в рамках Зеленої угоди.	Співпраця між ЄС та Україною залишатиметься критично важливою, з необхідністю інтегруватися з енергетичним ринком ЄС до 2027 року, зосереджуючись на лібералізації ринку.	Високоєфективні вітрові та сонячні турбіни, інвертори та системи управління для відновлюваної енергетики, технології накопичення енергії – літій-іонні батареї та інші системи зберігання, енергозберігаючі електродвигуни, обладнання для когенерації та тригенерації, теплові насоси, а також «розумні» системи автоматизації та цифрові платформи для оптимізації споживання енергії та впровадження технологій «розумних» електромереж, що забезпечить зниження викидів парникових газів, підвищення енергоефективності.

*Розроблено авторами

Повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, призвела до значних втрат в енергетичній інфраструктурі країни – руйнувань або пошкоджень теплових електростанцій, гідроелектростанцій, трансформаторних підстанцій, ліній електропередач і розподільчих мереж, що призвело до критичного зниження потужностей енергосистеми та створило загрозу енергетичній безпеці країни. Так, за оцінками КШЕ, прямі збитки енергетичного сектору України станом на травень 2024 р. складають понад 16,1 млрд. дол США. Найбільші

збитки спричинили руйнування об'єктів генерації електричної енергії (8,5 млрд дол. США), магістральних ліній передачі електроенергії (2,1 млрд дол. США), а також нафтогазової інфраструктури (3,3 млрд дол. США). За оцінками Міжнародної енергетичної агенції (МЕА), з 2022 р. було пошкоджено або зруйновано понад 63000 одиниць енергетичного обладнання, включаючи теплоелектростанції, котельні, підстанції та лінії електропередач. Загальна втрата потужностей енергосистеми України становить близько 27 ГВт з початкових 56,1 ГВт, що еквівалентно майже половині виробничих потужностей до війни [16]. Зокрема, внаслідок атак було зруйновано 18 великих котелень комбінованого теплопостачання та понад 800 котелень, що значно ускладнило забезпечення теплом населення в зимовий період. Зниження генерації електроенергії призвело до дефіциту потужностей, що в окремі періоди досягало 35% від потреби, а в зимовий період 2024 р. – дефіцит потужності до 6 ГВт, що ставило під загрозу стабільність енергопостачання [17]. Загальні прямі збитки від руйнувань енергетичної інфраструктури до кінця 2024 р. оцінюються в 20,5 млрд дол. США, а вартість відновлення за європейськими стандартами може досягти 67,8 млрд дол. США. Ці руйнування не лише серйозно вплинули на енергетичну безпеку країни, а й ускладнили відновлення економіки та життєдіяльності населення. Відновлення включає закупівлю високовольтного обладнання, турбін, генераторів, трансформаторів, котлів, підстанцій, ліній електропередач і систем автоматизації, а також впровадження сучасних технологій відновлюваної енергетики та накопичення енергії для підвищення стійкості енергосистеми. У зв'язку з цим Україна зіткнулася з нагальною потребою у масштабному оновленні та відновленні енергетичного обладнання, яке є критично необхідним для забезпечення стабільного електропостачання населення, промисловості та об'єктів критичної інфраструктури, що залежить від внутрішнього виробництва, значних інвестицій, державної підтримки та міжнародної співпраці.

Галузь енергетичного машинобудування в Україні має ґрунтовний історичний базис, що сягає початку XIX століття, та тісно пов'язані зі становленням і розвитком енергетичної системи країни [18].

Аналіз тенденцій розвитку галузі енергетичного машинобудування в Україні характеризують такі показники як обсяги виробництва та реалізації готової продукції, додана вартість, продуктивність праці. Так, динаміка обсягів виробництва енергетичного машинобудування в Україні у 2013-2023 рр. свідчить про період відносної стабільності з 2013 по 2021 рр., з незначними коливаннями в межах 8-11 млрд грн (рис. 1). Найвищого рівня галузь досягла у 2019 р. – 10,91 млрд грн, що було результатом поступового відновлення промислового виробництва, оновлення енергетичної інфраструктури та попиту з боку енергетичних компаній. У 2020-2021 рр. спостерігалось незначне зниження, що пов'язано з впливом пандемії COVID-19, загальним спадом інвестиційної активності та невизначеністю на ринку. Після 2021 р. динаміка різко погіршилася: у 2022 р. обсяг виробництва впав майже вдвічі – до 3,89 млрд грн,

а у 2023 р. – незначно зріс до 4,08 млрд грн. Це відображає наслідки повномасштабної війни: руйнування виробничих потужностей, релокацію підприємств, втрату експортних ринків, нестачу інвестицій, призупинення великих енергетичних проєктів. Відбулось суттєве падіння частки енергетичного машинобудування в структурі всього машинобудування з 5,8% у 2013 р. до 1,3% у 2023 р., що свідчить про втрату значної частини унікальних виробничих потужностей внаслідок повномасштабної війни.



Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва енергетичного машинобудування та машинобудування загалом в Україні у 2013–2023 рр.

Джерело: побудовано за даними [19]

Зокрема, було пошкоджено або зруйновано виробничі об'єкти АТ «Українські енергетичні машини» у Харкові, що спеціалізується на виготовленні турбін для АЕС і ТЕС. Втрачені виробничі потужності підприємств у Северодонецьку, Краматорську, Маріуполі, Запоріжжі та інших промислових центрах, які до війни забезпечували виготовлення трансформаторів, електротехнічного обладнання, котельного та турбінного устаткування. Так, приклад НКМЗ (Новокраматорський машинобудівний завод) є одним із переконливих свідчень втрати потужностей енергетичного машинобудування через війну. Завод виробляв гідротурбіни, редуктори, валки, енергетичні установки тощо і був одним із провідних виробників важкого обладнання для гірничої, металургійної та енергетичної галузей не лише в Україні, а й за її межами. Через бойові дії та постійні ракетні обстріли об'єкти НКМЗ зазнали значних пошкоджень, частину виробництва було зупинено, а кваліфікованих працівників евакуйовано. Крім фізичних руйнувань, підприємство втратило доступ до ринків збуту, сировини та комплектуючих, що критично вплинуло на його діяльність.

Водночас зміни в структурі українського машинобудування обумовлені розвитком інших напрямів (зокрема, оборонного, сільськогосподарського та транспортного машинобудування), що адаптувалися до нових умов швидше. Відновлення галузі у 2023 році було незначним і не компенсувало попередніх втрат. Така динаміка свідчить про критичну потребу в стимулюванні виробництва, залученні міжнародної допомоги, інвестиціях у відновлення та переоснащення галузі, а також у її стратегічному переорієнтуванні на потреби повоєнної енергетичної відбудови.

Подібна тенденція спостерігається щодо обсягів реалізації продукції вітчизняного машинобудування (рис. 2). У 2010–2023 рр. українське машинобудування демонструвало нерівномірну динаміку, зростаючи в періоди економічної стабільності та скорочуючи обсяги реалізації під впливом кризових явищ і воєнних дій. Після різкого зменшення обсягів у 2014–2015 рр. галузь почала поступово відновлюватися, досягнувши у 2021 р. рекордних показників реалізації – понад 243 млрд грн. Однак у 2022 р., через повномасштабну війну, ринок знову зазнав суттєвого спаду, хоча вже у 2023 р. відбулося значне зростання – до 316,89 млрд грн. Це свідчить про високу адаптивність галузі та її здатність до відновлення навіть в умовах масштабних викликів.



Рис. 2. Динаміка обсягів реалізації продукції енергетичного машинобудування та машинобудування загалом в Україні у 2010–2023 рр.

Джерело: побудовано за даними [19]

Частка енергетичного машинобудування у загальному обсязі машинобудівної продукції коливалася від 5,3% у 2010 р. до 4,9% у 2023 р., загалом демонструючи тенденцію до зниження. Причинами стали структурні зміни в попиті, зокрема переорієнтація промисловості на інші види машинобудівної продукції, зменшення замовлень на великі енергетичні установки внаслідок скорочення інвестицій, а також вплив зовнішніх факторів – падіння експорту до традиційних ринків і загальне зменшення масштабів капітального будівництва в енергетичній сфері України.



Характеризуючи внесок енергетичного машинобудування у формування доданої вартості слід відмітити його скорочення з 5,7% у 2010 р. до 1,8% у 2023 р. в структурі машинобудування загалом. У структурі галузі енергетичне машинобудування відіграє відносно невелику роль за абсолютними значеннями, однак його внесок досягав майже 9% у 2015 р. Частка енергетичного машинобудування у доданій вартості всього машинобудування протягом аналізованого періоду залишається відносно низькою – у межах 3-7%. Протягом аналізованого періоду відбувалось зростання доданої вартості з 2,75 млрд грн у 2013 р. до 5,74 млрд грн у 2020 р. У 2022 р. відбулося скорочення показника до 1,86 млрд грн, а у 2023 р. спостерігалось часткове відновлення до 2,19 млрд грн. Це зумовлено тим, що енергетичне машинобудування є більш капіталомістким та орієнтованим на виконання великих, але рідкісних замовлень, тоді як загальне машинобудування охоплює широкий спектр продукції – від транспортної техніки до сільськогосподарських машин. Додатковими факторами стали обмеження інвестицій у великі енергетичні проєкти через кризові явища, скорочення державного фінансування та втрата частини ринків збуту у 2014-2022 рр. Лише у 2023 р. відбулося певне поживавлення внаслідок реконструкції енергетичної інфраструктури, зумовленої військовими руйнуваннями, що стимулювало попит на відповідне обладнання.

За показником продуктивності праці галузь показує істотне зростання – майже в три рази за 15 років. В енергетичному машинобудуванні продуктивність праці зростала з 84,49 тис. грн/особу у 2010 р. до 266,91 тис. грн/особу у 2023 р., але темпи зростання були повільнішими порівняно з машинобудуванням загалом. Це зумовлено скороченням чисельності працюючих на 42618 осіб з 2010 року, високою капіталомісткістю та залежністю від довгострокових контрактів, які у воєнний період скоротилися. У машинобудуванні України загалом, особливо після 2015 р., відбулося суттєве зростання продуктивності, яке значною мірою пояснюється не стільки технологічними чинниками, скільки оптимізацією виробництва та зменшенням кількості персоналу. Менша кількість працівників у поєднанні з відносно стабільними або зростаючими обсягами виробництва призвела до збільшення показника продуктивності на одного зайнятого. Продуктивність праці в українському машинобудуванні протягом 2010-2023 рр. зростала доволі нерівномірно, проте загальна динаміка демонструє суттєвий прогрес – від 200,04 тис. грн/особу у 2010 р. до 1 458,42 тис. грн/особу у 2023 р.

Ринок парових турбін є доволі специфічним, оскільки ця продукція має вузьку сферу застосування – переважно в енергетичних, промислових та комунальних об'єктах, де використовується теплова енергія з водяної пари. Їх виробництво в Україні традиційно орієнтовано переважно на внутрішній ринок, адже більшість проєктів з постачання турбін пов'язані з модернізацією та обслуговуванням наявних електростанцій і теплоенергетичних підприємств, побудованих за радянських часів та розрахованих на обладнання вітчизняного виробництва. Це зумовлює технологічну сумісність українських турбін із уже

наявною інфраструктурою, тоді як вихід на зовнішні ринки (близько 3% готової продукції у 2023 р.) потребує значних витрат на адаптацію продукції до міжнародних стандартів, розширення сервісної мережі та конкуренції з провідними світовими брендами, що ускладнює експортну діяльність (рис. 3).

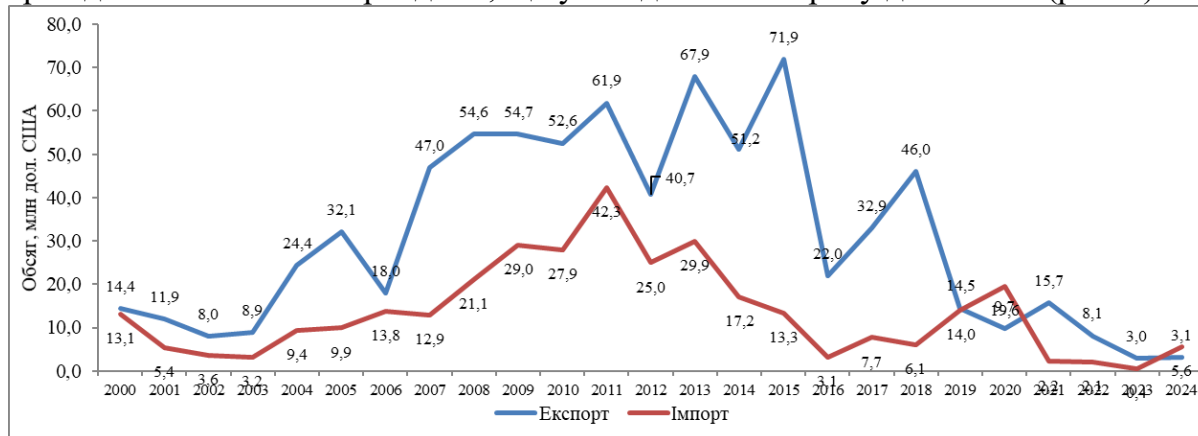


Рис. 3. Динаміка обсягів експорту та імпорту продукції енергетичного машинобудування за 2000-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними UN Comtrade [20]

Упродовж 2000-2015 рр. експорт турбін на водяній парі та інших парових турбін з України демонстрував переважно зростаючу динаміку, з кількома періодами спаду. Особливо виділяються пікові значення у 2007-2015 рр., коли обсяги експорту коливалися від 47,0 до 71,9 млн дол. США, що свідчить про високий попит на українську продукцію на зовнішніх ринках. Після 2015 р. спостерігається різке падіння, з мінімумами у 2022-2024 рр. (3,0-3,1 млн дол. США), що зумовлено втратою традиційних ринків збуту.

Динаміка імпорту турбін за цей же період мала менш виражені коливання, але з найбільшими значеннями у 2009-2011 рр. (29,0-42,3 млн дол. США) та у 2020 р. (19,6 млн дол. США), що пов'язано з модернізацією енергетичних об'єктів. Починаючи з 2021 р., імпорт суттєво знизився, досягнувши 0,4 млн дол. США у 2023 р., але в 2024 р. зафіксовано певне зростання до 5,6 млн дол. США. Такі зміни зумовлені поєднанням внутрішніх і зовнішніх факторів, а саме втратою ключових ринків збуту після 2014 р., зокрема у країнах СНД; скороченням обсягів виробництва через зношеність виробничих потужностей; недостатністю інвестицій в модернізацію; зростанням конкуренції з боку світових виробників парових турбін. Додатково вплинули глобальні тенденції переходу до більш ефективних та екологічних технологій генерації енергії, що зменшило попит на традиційні парові турбіни, а у 2022-2024 рр. ситуацію загострили воєнні дії та руйнація логістичних шляхів.

Перспективи розвитку енергетичної машинобудівної галузі в світі визначаються ключовими тенденціями, сформованими геополітичними факторами, технологічним прогресом, зеленим та цифровим переходами. Зелений перехід для енергетичного машинобудування означає трансформацію

виробничих пріоритетів: зменшення випуску обладнання для традиційних вугільних і газових електростанцій та переорієнтацію на розробку і виробництво технологій для відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності. Це включає створення турбін і генераторів для біоенергетичних та геотермальних станцій, обладнання для вітрових та гідроустановок, систем акумулювання енергії, а також модернізацію існуючих парових турбін для роботи в гібридних схемах з відновлюваними джерелами енергії.

Водночас зростає попит на цифрові рішення для моніторингу, автоматизації та оптимізації роботи енергетичних об'єктів та мереж, що змушує підприємства енергетичного машинобудування інвестувати у наукові розробки, освоювати нові стандарти та інтегрувати екологічні вимоги у весь життєвий цикл продукції. Так, відомі німецькі виробники енергетичного обладнання, такі як Siemens Energy, активно адаптують свою продукцію: окрім модернізації традиційних газових турбін для роботи з водяною парою, компанія перейшла до розробки турбін і генераторів для гібридних систем, біометану та водню [21]. Консорціум Siemens Energy реалізував перший у світі демонстраційний проєкт (Power-to-Hydrogen-to-Power), в межах якого газова турбіна SGT-400 була успішно адаптована до роботи на 100% відновлюваному водні. У Польщі машинобудівні заводи, які раніше орієнтувалися на виробництво традиційних парових турбін, переорієнтувалися на виробництво компонентів для вітро- та сонячних електростанцій. Ще одним прикладом є проєкт Mission H₂ Power (Великобританія) – Siemens Energy, яке розробляє технологію для газової турбіни SGT5-9000HL, що працюватиме на водні [22]. Зростаючим попитом на ринку енергетичних технологій користуються малі модульні реактори (ММР), що покривають близько третини генеруючих потужностей традиційних ядерних реакторів. Країни виділяють значні державні кошти на підтримку великомасштабних ММР та альтернативних конструкцій охолодження.

Загалом, атомна енергетика є другим за величиною джерелом електроенергії з низьким рівнем викидів після гідроенергетики, виробляючи на 20% більше, ніж вітрова, та на 70% більше, ніж сонячна енергетика. У 2023 р. понад 410 реакторів працювали у понад 30 країнах, забезпечуючи 9% світового постачання електроенергії.

Розвиток атомної енергетики залежить від оновлення матеріально-технічної бази. Зокрема у розвинених країнах працює понад 70% реакторів, середній вік яких становить понад 36 років. Країни, що розвиваються, характеризуються зростанням попиту на таку продукцію. З 52 реакторів, будівництво яких розпочалося у світі з 2017 р., більшість є китайської або російської конструкції [23].

Наразі лише кілька країн здійснюють значні інвестиції у великі реактори за межами рф та КНР. До впливових гравців відноситься Південна Корея, яка має 26 ядерних реакторів, що забезпечує третину електроенергії країни, ОАЕ інвестують 163 млрд дол. США до 2050 р. у розвиток атомних та відновлювальних потужностей.

У 2024 р. світовий експорт турбін на водяній парі та інших парових турбін значно варіюється за країнами, з домінуванням Японії (122,4 млн дол. США) та Чехії (52,4 млн дол. США), які разом складають понад половину загального обсягу (рис. 4).

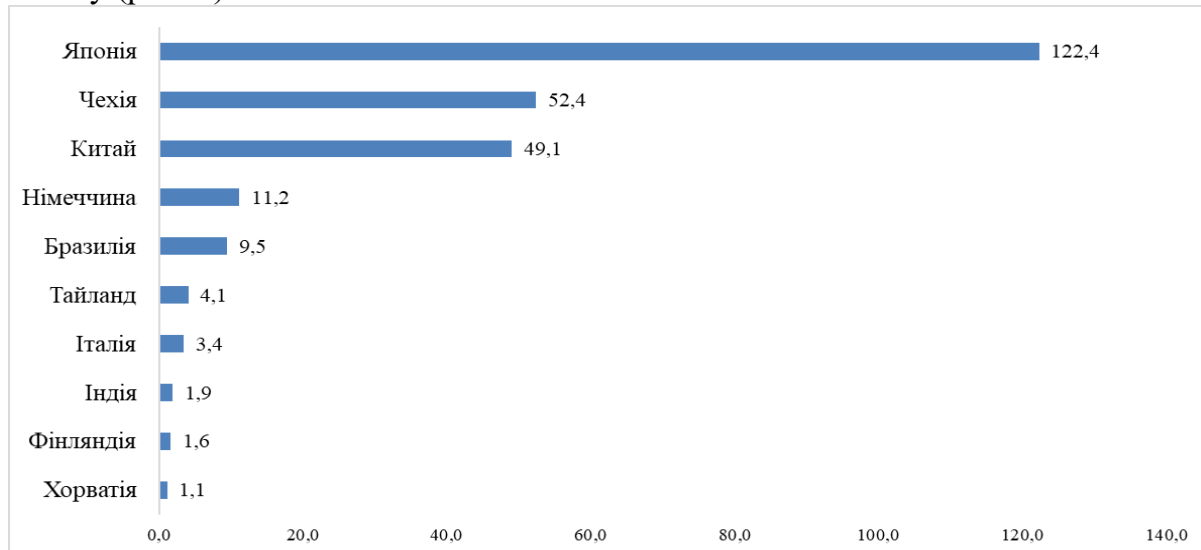


Рис. 4. ТОП-10 країн-експортерів парових турбін потужністю понад 40 МВт за кодом УКТЗЕД 8406810000 у 2024 р.

Джерело: побудовано за даними UN Comtrad [20]

Японія зберігає лідерство завдяки розвиненому високотехнологічному виробництву, що дозволяє виготовляти складні, високоефективні турбіни для різних галузей. Чехія також має розвинену індустрію енергетичного обладнання, активно експортує продукцію до країн Європи. Прикладом чеського виробника парових турбін є компанія Doosan Škoda Power, що спеціалізується на проєктуванні, виробництві та обслуговуванні парових турбін потужністю від 5 до 1 250 МВт для теплових, ядерних та комбінованих енергетичних установок [24]. Вона активно бере участь у міжнародних проєктах, зокрема постачаючи турбіни для нових електростанцій у США, Японії, Великій Британії та Франції. КНР, займаючи третє місце з 49,1 млн дол. США, демонструє зростаючу присутність на глобальному ринку, завдяки масштабному розвитку промисловості та державній підтримці високотехнологічного експорту. Країни з меншими обсягами експорту, такі як Німеччина (11,2 млн дол. США), Бразилія (9,5 млн дол. США) та інші, здебільшого спеціалізуються на нішевих або регіональних ринках, а також часто орієнтуються на внутрішнє споживання або суміжні сфери. Низькі обсяги експорту Хорватії, Фінляндії, Індії, Італії та Таїланду свідчать про відносно невеликі виробничі потужності або фокус на інші види енергетичного обладнання. Загалом, лідерство в експорті пов'язане із високим рівнем інженерних технологій, державними інвестиціями у машинобудування та стратегічною орієнтацією на глобальні ринки енергетичного обладнання.

Характеризуючи світовий імпорт парових турбін потужністю понад 40 МВт за кодом УКТЗЕД 8406810000 можна відмітити, що у 2024 р. Туреччина очолює світовий імпорт турбін на водяній парі та інших парових турбін з обсягом 348,5 млн дол. США, що значно перевищує інші країни. Це пояснюється активною модернізацією та розширенням енергетичної інфраструктури Туреччини, зокрема розвитком теплової генерації та оновленням існуючих електростанцій. Великий обсяг імпорту також свідчить про недостатність власних виробничих потужностей у цій сфері, що спонукає країну закуповувати готове обладнання на світовому ринку. Інші країни, такі як Домініканська Республіка (45,2 млн дол. США) та КНР (23,7 млн дол. США), мають значно менші імпортні обсяги, що відображає як масштаби їх енергетичних проєктів, так і рівень внутрішнього виробництва (рис. 5).

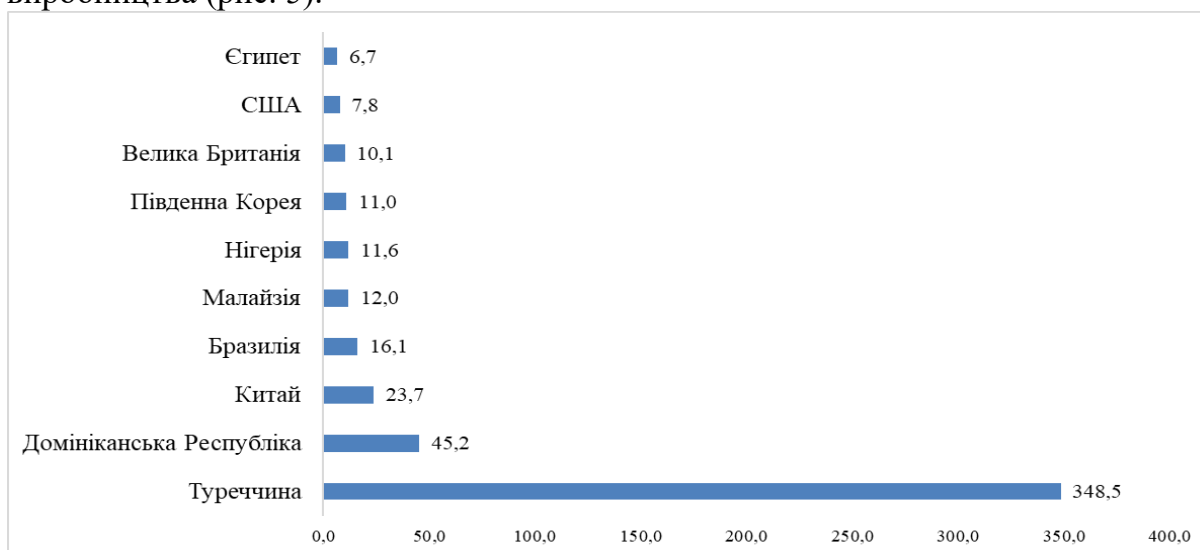


Рис. 5. ТОП-10 країн-імпортерів парових турбін потужністю понад 40 МВт за кодом УКТЗЕД 8406810000 у 2024 р.

Джерело: побудовано за даними UN Comtrade [20]

Особливістю світового імпорту парових турбін потужністю понад 40 МВт є географічна різноманітність – від Туреччини і Китаю до країн Африки (Нігерія, Єгипет) і Південно-Східної Азії (Малайзія). Це вказує на глобальний попит на парові турбіни як ключове обладнання для теплової генерації у країнах, що розвиваються, а також у тих, хто оновлює свої енергетичні потужності. Водночас високі обсяги імпорту Туреччини та Домініканської Республіки підкреслюють залежність від зовнішніх постачальників через відсутність достатньої внутрішньої індустрії. Загалом, імпорт парових турбін зосереджений у країнах, що активно інвестують у розширення чи модернізацію енергетичної системи, де власне виробництво або відсутнє, або не покриває потреб у високотехнологічному обладнанні.

За останні кілька років спостерігається відновлення інтересу до будівництва нових атомних електростанцій та продовження терміну служби

існуючих. Це зумовлено посиленою увагою країн до зміцнення енергетичної безпеки, державною підтримкою, технологічним прогресом та зростаючими потребами у генерації електроенергії з низьким рівнем викидів. Інвестиції в атомну енергетику зросли приблизно до 65 млрд дол. США у 2023 р., що майже вдвічі більше, ніж у 2013 р.[18].

У 2024 р. ринок парових турбін для атомних електростанцій оцінювався в 12,5 млрд дол. США. Очікується, що до 2033 р. він зросте до 19,8 млрд дол. США зі середньорічним темпом зростання 6,5% за період 2026-2033 рр. [25] Азіатсько-Тихоокеанський регіон є демонструє високі темпи зростання ринку, що зумовлено будівництвом нових ядерних реакторів у таких країнах, як КНР та Індія, які активно інвестують у атомну енергетику для задоволення своїх зростаючих енергетичних потреб. У Північній Америці та Європі ринок в першу чергу зумовлений модернізацією та продовженням терміну служби існуючих реакторів з акцентом на заміну старих турбін більш ефективними моделями.

Конкурентний ландшафт ринку парових турбін для атомних електростанцій представлений такими учасниками як: General Electric, Siemens AG, Mitsubishi Heavy Industries, Toshiba Corporation, Westinghouse Electric Company, Alstom SA, Hitachi Ltd., Doosan Heavy Industries & Construction, Ansaldo Energia, Nuclear Energy Institute, Babcock & Wilcox.

Як світова енергетична галузь, так і українські виробники фокусуються на чистій енергії, модернізації енергосистеми та впровадженні нових технологій, таких як штучний інтелект та накопичення енергії, для сталого енергетичного майбутнього. Україна зосереджується на стійкій реконструкції, децентралізації, локалізації технологій відновлюваної енергетики та європейській інтеграції з метою трансформації та модернізації своєї енергетичної галузі (табл. 2).

Таблиця 2

Потреби України у продукції енергетичного машинобудування*

№	Вид продукції	Характеристика
1	Сучасні трансформатори та обладнання для підстанцій.	Високовольтні трансформатори, вимикачі, роз'єднувачі та захисна автоматика необхідні для відновлення роботи розподільчих мереж та систем передавання електроенергії, зруйнованих внаслідок бойових дій.
2	Модульні та мобільні джерела генерації.	Дизельні та газотурбінні генератори, а також модульні ТЕЦ або ГТУ (газотурбінні установки) дозволяють швидко розгорнути резервну генерацію в регіонах, де стаціонарна генерація знищена або недоступна.
3	Когенераційне та тригенераційне обладнання.	Установки для спільного виробництва тепла та електроенергії підвищують енергоефективність та є доцільними для забезпечення лікарень, водоканалів, систем теплопостачання та об'єктів соціальної інфраструктури.
4	Теплогенеруюче	Модульні котельні, біоенергетичні установки, теплові насоси



№	Вид продукції	Характеристика
	обладнання для громад.	тощо, що дозволяють забезпечити теплопостачання в умовах нестабільної електро- і газової мережі.
5	Обладнання для відновлюваної енергетики.	Сонячні панелі, вітротурбіни, інвертори, системи накопичення енергії. В умовах децентралізації енергосистеми такі джерела забезпечують автономність окремих об'єктів або громад.
6	Систем автоматизації, диспетчеризації та кіберзахисту.	Цифрова трансформація енергетики передбачає широке впровадження SCADA-систем, інтелектуальних мереж та технологій, що підвищують стійкість та контрольованість енергосистеми в умовах війни.

**систематизовано авторами*

Таким чином, енергетичне машинобудування України може не лише замінити зруйноване обладнання, але й переорієнтуватися на виробництво сучасних, гнучких і стійких рішень, здатних забезпечити енергетичну незалежність та безпеку країни в умовах війни та кліматичних викликів. Атомна енергетика залишається стратегічним джерелом електроенергії для України, забезпечуючи понад 50% загального виробітку електроенергії в країні. У контексті війни значення атомної генерації лише зросло, адже вона менш залежна від імпорту палива та газу, працює стабільно, а АЕС розташовані в різних регіонах, що дозволяє зменшити навантаження на пошкоджену енергосистему. Водночас війна показала вразливість атомної інфраструктури до загроз, пов'язаних із бойовими діями, що особливо проявилось на прикладі захоплення РФ Запорізької АЕС. У цих умовах Україна гостро потребує оновлення, посилення безпеки та розширення потенціалу атомного енергетичного комплексу.

До перспективних напрямів розвитку енергетичного машинобудування належать: 1) виробництво реакторного обладнання нового покоління у співпраці з міжнародними партнерами щодо впровадження реакторів AP1000; 2) посилення систем фізичного та ядерного захисту, що передбачають модернізацію систем безпеки реакторів, захищеного енергоживлення, аварійного охолодження, автоматичного реагування на зовнішні загрози та кіберзахисту; 3) модернізація діючих енергоблоків, зокрема заміну генераторів, теплообмінного устаткування, турбін, систем управління і контрольно-вимірювальної апаратури з метою продовження ресурсу роботи існуючих АЕС; 4) розробка технологій для поводження з ядерним паливом та відходами; 5) створення кластерів енергетичного машинобудування, розвиток контрактного інжинірингу й надання послуг модернізації енергетичних об'єктів; 6) розширення співпраці з країнами ЄС з реалізації проєктів у сфері відновлюваної та атомної енергетики.

Реалізація цих напрямів залежить від державної підтримки сектору енергетичного машинобудування, яка включає такі заходи: 1) внесення

виробників парових турбін та комплектуючих для АЕС до переліку критично важливих підприємств; 2) податкові та митні стимули, зокрема звільнення від ПДВ та імпортного мита на високоточне обладнання, сплави, інструменти та електроніку, що використовуються у виробництві турбін; 3) державне замовлення та довгострокові контракти; 4) фінансування програм ДіР, зокрема наукових розробок галузевих інститутів НАН України; 5) інтеграція з європейським енергетичним ринком в сфері гармонізації технічних стандартів турбін та їхніх комплектуючих із вимогами міжнародних організацій; 6) фінансові інструменти підтримки, запровадження цільових кредитних програм для модернізації виробництва турбін та їх ремонту; 7) міжнародна співпраця та експортна підтримка шляхом створення спільних виробництв з міжнародними компаніями для спільного виготовлення турбінних вузлів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Глобальні тенденції, зокрема перехід до низьковуглецевої економіки, розвиток відновлюваної та атомної енергетики, зростання попиту на енергоефективні технології та цифровізацію виробництва, суттєво впливають на розвиток енергетичного машинобудування, трансформують сферу енергетичного машинобудування, створюючи попит на високоефективне, екологічне обладнання, формуючи нові вимоги до конструкційного проектування, екологічної безпеки та інтеграції «розумних» систем управління. Ці процеси стимулюють українських виробників до модернізації виробничих потужностей, впровадження інновацій та участі у глобальних ланцюгах постачання, але водночас вимагають значних інвестицій, доступу до сучасних технологій і посилення співпраці з міжнародними партнерами та науковими установами.

Проведений аналіз свідчить про зростання ринку парових турбін та зміну його структури, що відкриває вікно можливостей для регіональних постачальників. Україна має реальну можливість увійти на світовий ринок парових турбін для АЕС, спираючись на наявну науково-технічну та виробничу базу, зростання внутрішнього попиту та потреби глобального ринку. Водночас, ці можливості можна реалізувати за умови ефективного стратегічного планування й належної державної підтримки для прискорення комерціалізації наукових розробок галузевих інститутів НАН України, модернізації виробничих потужностей, формування партнерств із глобальними партнерами, участь у інноваційних проєктах в ЄС, покращення інвестиційного клімату шляхом впровадження фінансових стимулів з метою реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів у сфері енергетичного машинобудування.

Джерела фінансування. Це дослідження підготовлене в рамках виконання наукового проєкту «Розробка високоефективної й конкурентоспроможної паротурбінної установки для перспективних енергоблоків АЕС України з ядерними реакторами AP1000. Розділ 2. Перспективи національної галузі енергетичного машинобудування та електроенергетики в контексті розробки та впровадження удосконаленої паротурбінної установки».



Список використаних джерел

1. REPowerEU. European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/strategy/repowereu-roadmap_en (дата звернення: 01.07.2025)
2. Геєць В. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*. 2023. № 9 (742). С. 3-29. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.09.003>
3. Русанов А. В. Розробки Інституту проблем машинобудування ім. А.М. Підгорного НАН України в галузі енергетичного машинобудування. *Вісник НАН України*. 2019. №5. С. 54-57.
4. Скрипниченко М. І. Макроекономічні оцінки і прогнози повоєнного відновлення економіки України. *Економічна теорія*. 2022. № 2. С. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029>.
5. Ляшенко В. І., Чеботарьов Є. В. Світовий досвід повоєнного відновлення: діалектика імплементації та адаптації в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 122–131.
6. Венгер В., Кушніренко О., Романовська Н., Биконя О. Інвестиційні проєкти у сфері виробництва біоетанолу: вибір оптимальної моделі. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 1(15). С. 416-429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0137>
7. Підоричева І., Антонюк В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку інноваційної діяльності за технологічними секторами промисловості України. *Science and Innovation*. 2022. № 18 (1). С. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.01.003>
8. Космідайло І., Марков В. Структурні трансформації та стратегічні імперативи розвитку машинобудівного комплексу України. *Підприємництво та інновації*, 2025. № 36. С. 99-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.16>
9. Кузьминчук Н., Литовченко О. Структурно-функціональне моделювання маркетингової політики забезпечення економічної безпеки машинобудування. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 174–181. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-32>
10. Онешко С. В. Методологічні засади формування моделі реалізації промислової політики України в контексті підвищення економічного потенціалу. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.70>.
11. Целікова А. С., Місько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-39>
12. Щур Р. І., Ткачук, Д. Ю. Публічне управління розвитком машинобудівного комплексу України в умовах економічної нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 2(20). С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.112-119>
13. Казюка Н. П., Шекета Є. Ю. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Т. 2. № 18. С. 255–264. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.255-264>.
14. Іляш О. І., Смоляр Л. Г., Дученко М. М., Джадан І. М. Стратегічні пріоритети державної політики стимулювання промислово-технологічного розвитку національної економіки України на засадах маркетингу в цілях забезпечення економічної безпеки. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-41-50>.
15. Saraji M. K., Streimikiene D. An analysis of challenges to the low-carbon energy transition toward sustainable energy development using an IFCM-TOPSIS approach: A case study. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Volume 9, Issue 2. 100496. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100496>.
16. Striving for Access, Security, and Sustainability. Ukraine's Transition to a Modern and Decentralized Energy System. URL: <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability> (дата звернення: 01.07.2025)



17. Ukraine's Energy Security and the Coming Winter: Ukraine's Energy System Under Attack. International Energy Agency (IEA). URL: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter/ukraines-energy-system-under-attack> (дата звернення: 01.07.2025)
18. Історія енергетики. Міністерство енергетики України. URL: <https://www.mev.gov.ua/storinka/istoriya-enerhetyky> (дата звернення: 01.07.2025)
19. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.07.2025)
20. UN Comtrade Database: Trade Flow. URL: <https://comtradeplus.un.org/TradeFlow> (дата звернення: 01.07.2025)
21. Siemens Energy. URL: <https://www.siemens-energy.com/global/en/home.html> (дата звернення: 01.07.2025)
22. SSE and Siemens Energy Announce Hydrogen Power Acceleration Partnership. SSE Thermal. URL: <https://www.ssethermal.com/news-and-views/2024/12/sse-and-siemens-energy-announce-hydrogen-power-acceleration-partnership/> (дата звернення: 01.07.2025)
23. The Path to a New Era for Nuclear Energy. International Energy Agency (IEA). URL: <https://www.iea.org/reports/the-path-to-a-new-era-for-nuclear-energy> (дата звернення: 01.07.2025)
24. Doosan Škoda Power. URL: <https://www.doosanskodapower.com/en/> (дата звернення: 01.07.2025)
25. Steam Turbines for Nuclear Power Plant Market Demand Analysis – Product & Application Breakdown with Global Trends. Market Research Intellect. URL: <https://www.marketresearchintellect.com/product/steam-turbines-for-nuclear-power-plant-market/> (дата звернення: 01.07.2025)

References

1. REPowerEU. European Commission (2025). URL: https://energy.ec.europa.eu/strategy/repowereu-roadmap_en
2. Heyets, V. (2023). Formation of the profile of strategically important industrial activity types in ukraine (an outlook). *Economy of Ukraine*, 66(9 (742), 3–29. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.09.003> [in Ukrainian].
3. Rusanov, A. B. (2019). Developments of Pidgorny Institute for Mechanical Engineering Problems of NAS of Ukraine in the field of power machine building. *Visnik Nacional Noi Akademii Nauk Ukrai Ni*, (5), 54–57. URL: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/628> [in Ukrainian]
4. Skrypnychenko, M. Yi. (2022). Macroeconomic assessments and forecasts of the post-war economic recovery of Ukraine. *Ekonomichna teoriya*, vol. 2, 29–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029>. [in Ukrainian]
5. Lyashenko, V., Chebotarov, Ie. (2023). The World Experience of Post-War Recovery: the Dialectic of Implementation and Adaptation in Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*. 3(73), 122–131 [in Ukrainian]
6. Venger, V., Kushnirenko, O., Romanovska, N., Bykonja, O. (2025). Investment projects in the bioethanol production: determining the optimum model. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(15), 416–429. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0137> [in Ukrainian].
7. Pidorycheva, Yi., Antonyuk, V. (2022). Current trends and prospects for the development of innovative activity by technological sectors of the Ukrainian industry. *Science and Innovation*, vol. 18(1), 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.01.003> [in Ukrainian]
8. Kosmidailo, I., Markov, V. (2025). Structural transformations and strategic imperatives of the development of the machinery building complex of Ukraine. *Entrepreneurship and Innovation*, (36), 99–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.16> [in Ukrainian]



9. Kuzmynchuk, N., Lytovchenko, O. (2024). Structural and functional modeling of marketing policy for ensuring economic security in machine building. *Economic Space*, vol. 190, 174–181. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-32> [in Ukrainian]
10. Oneshko, S. V. (2021). Methodological principles for forming a model for implementing industrial policy in Ukraine in the context of increasing economic potential. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, 70–77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.70> [in Ukrainian]
11. Tselikova, A., Misko, Y. (2024). Current status and development problems of machine-building enterprises in Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied economics and Technology*, vol. 9 (2), 228–235. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-39> [in Ukrainian]
12. Shchur, R. I., Tkachuk, D. Y. (2024). Public management of the development of the machine-building complex of Ukraine in the conditions of economic instability. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(20), 112–119. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.112-119> [in Ukrainian]
13. Kazyuka, N. P., Sheketa, Ie. Yu. (2022). Directions and reserves of post-war economic recovery in Ukraine. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 2, № 18, 255–264. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.255-264>. [in Ukrainian]
14. Yilyash, O. Yi., Smolyar, L. H., Duchenko, M. M., Dzhadan, Yi. M. (2022). Strategic priorities of the state policy of stimulating industrial and technological development of the national economy of Ukraine on the basis of marketing in order to ensure economic security. *Problemy ekonomiky*, vol. 1, 41–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-41-50>. [in Ukrainian]
15. Saraji, M. K., Streimikiene, D. (2024). An analysis of challenges to the low-carbon energy transition toward sustainable energy development using an IFCM-TOPSIS approach: A case study. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 9, issue 2, 100496. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100496>.
16. Striving for Access, Security and Sustainability Ukraine's Transition to a Modern and Decentralized Energy System. (2025). URL: <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability>
17. Ukraine's Energy Security and the Coming Winter: Ukraine's Energy System Under Attack. International Energy Agency (IEA). (2025). URL: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter/ukraines-energy-system-under-attack>
18. History of Energy. Ministry of Energy of Ukraine. (2025). URL: <https://www.mev.gov.ua/storinka/istoriya-enerhetyky> [in Ukrainian]
19. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]
20. UN Comtrade Database: Trade Flow. URL: <https://comtradeplus.un.org/TradeFlow>
21. Siemens Energy. URL: <https://www.siemens-energy.com/global/en/home.html>
22. SSE and Siemens Energy Announce Hydrogen Power Acceleration Partnership. SSE Thermal. URL: <https://www.ssethermal.com/news-and-views/2024/12/sse-and-siemens-energy-announce-hydrogen-power-acceleration-partnership/>
23. The Path to a New Era for Nuclear Energy. International Energy Agency (IEA) (2025). URL: <https://www.iea.org/reports/the-path-to-a-new-era-for-nuclear-energy>
24. Doosan Škoda Power. URL: <https://www.doosanskodapower.com/en/>
25. Steam Turbines for Nuclear Power Plant Market Demand Analysis – Product & Application Breakdown with Global Trends. Market Research Intellect. URL: <https://www.marketresearchintellect.com/product/steam-turbines-for-nuclear-power-plant-market/>

Отримано:	24.07.2025	Beérkezett:	2025.07.24	Received:	24.07.2025
Прийнято до друку:	18.08.2025	Elfogadva:	2025.08.18	Accepted:	18.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-166-180

УДК 005:005.6, 005.7

Анастасія ЛУЦЕНКО

Магістрантка,
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»,
м. Харків, Україна
Інститут Макса Планка з Інновацій та Конкуренції, Німеччина
ORCID ID: [0000-0003-1409-0820](https://orcid.org/0000-0003-1409-0820)
e-mail: Anastasiia.Lutsenko@ip.mpg.de
(Corresponding author)

Володимир РОДЧЕНКО

Доктор економічних наук, професор,
директор Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»,
м. Харків, Україна
ORCID ID: [0000-0003-0298-4747](https://orcid.org/0000-0003-0298-4747)
Scopus Author ID: [57205455121](https://orcid.org/57205455121)

УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ, КРИТЕРІЇ ТА ОСНОВНІ ЧИННИКИ СТІЙКОСТІ НАУКОВИХ СИСТЕМ ПІД ЧАС КРИЗИ: ОГЛЯД ПИТАННЯ

Анотація. Стійкість державних науково-інноваційних систем відіграє важливу роль у забезпеченні сталого науково-технологічного прогресу та економічної безпеки, особливо в умовах криз. Наукові інституції сприяють генерації, розповсюдженню та впровадженню знань, забезпечуючи економічну стабільність та регіональний розвиток. Однак зовнішні ризики, такі як економічні кризи, збройні конфлікти, зміни клімату та пандемії, створюють безпрецедентні виклики, що вимагають адаптаційної спроможності науково-інноваційних екосистем та наукових систем, зокрема. Незважаючи на значний масив досліджень, присвячених ролі науково-інноваційних систем у забезпеченні економічного зростання та конкурентоспроможності регіонів, а також, присвячених впливу інновацій на економічну стійкість, поняття резильєнтності державних наукових систем та їх адаптивності до соціально-економічних і політичних потрясінь залишається недостатньо дослідженим, особливо в контексті довготривалих криз та економік, що розвиваються. Дана стаття присвячена вивченню цієї проблематики. У роботі приводяться приклади міжнародного досвіду, зокрема післявоєнної Німеччини, Південної Кореї, Ізраїлю в умовах загроз безпеці та реакції ЄС на пандемію COVID-19, а також надається аналітичне обґрунтування необхідності вивчення ключових механізмів зміцнення стійкості науки в умовах системних загроз. Отримані результати є основою для подальших досліджень щодо розробки індикаторів уніфікованої методології оцінки стійкості національних науково-інноваційних систем, та державних наукових систем, зокрема. Вони дозволяють більш комплексно підійти до оцінювання здатності таких систем ефективно реагувати на глобальні виклики, враховуючи їхню взаємодію з іншими секторами критичної інфраструктури, політичною стабільністю, організаційною культурою та ресурсною автономією. Умови повномасштабної війни в Україні створюють необхідність формулювання параметрів оцінки стійкості та механізмів



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



адаптації державних наукових структур до тривалих системних потрясінь. Проведений аналіз формує теоретичну і практичну основу для модернізації наукової політики та управління в умовах невизначеності.

Ключові слова: державна наукова система, стійкість, наукова політика, наукова установа, кризове управління, технології подвійного призначення, війна, політика в галузі досліджень, розвитку та інновацій, економічний розвиток, фундаментальні дослідження, прикладні дослідження

JEL Classification: O32, O38

Absztrakt. Az állami tudományos-innovációs rendszerek rezilienciája fontos szerepet játszik a fenntartható tudományos-technológiai fejlődés és a gazdasági biztonság biztosításában, különösen válsághelyzetekben. A tudományos intézmények hozzájárulnak a tudás generálásához, terjesztéséhez és alkalmazásához, ezáltal biztosítva a gazdasági stabilitást és a regionális fejlődést. Ugyanakkor a külső sokkok, mint például a gazdasági válságok, fegyveres konfliktusok, éghajlatváltozás és pandémiák példátlan kihívásokat teremtenek, amelyek alkalmazkodási képességet követelnek meg a tudományos-innovációs ökoszisztémáktól és különösen a tudományos rendszerektől. Annak ellenére, hogy jelentős kutatási anyag áll rendelkezésre a tudományos-innovációs rendszerek gazdasági növekedést és a régiók versenyképességét biztosító szerepéről, valamint az innováció gazdasági rezilienciára gyakorolt hatásáról, az állami tudományos rendszerek rezilienciájának és társadalmi-gazdasági, politikai sokkokhoz való alkalmazkodóképességének fogalma továbbra is alulkutatott, különösen a hosszan tartó válságok és a fejlődő gazdaságok kontextusában. Jelen tanulmány e problémakör vizsgálatának szentelt. A cikkben bemutatásra kerülnek nemzetközi tapasztalatok, többek között a háború utáni Németország, Dél-Korea, Izrael biztonsági fenyegetések közepette szerzett tapasztalatai, valamint az EU COVID-19 pandémiára adott válasza. Elemző alátámasztást nyújt továbbá annak szükségességéről, hogy tanulmányozzuk a tudomány rezilienciáját erősítő kulcsmechanizmusokat a rendszerszintű fenyegetések körülményei között. Az elért eredmények alapul szolgálnak további kutatásokhoz, amelyek célja az állami tudományos-innovációs rendszerek, különösen a nemzeti tudományos rendszerek rezilienciájának értékelésére szolgáló indikátorok egységes módszertanának kidolgozása. Ezek lehetővé teszik annak átfogóbb értékelését, hogy e rendszerek mennyire képesek hatékonyan reagálni a globális kihívásokra, figyelembe véve kölcsönhatásukat más kritikus infrastruktúra-szektorokkal, a politikai stabilitással, a szervezeti kultúrával és az erőforrás-autonómiával. Az Ukrajnában zajló teljes körű háború szükségessé teszi a reziliencia értékelési paramétereinek és az állami tudományos struktúrák tartós rendszerszintű sokkokhoz való alkalmazkodási mechanizmusainak megfogalmazását. Az elvégzett elemzés elméleti és gyakorlati alapot képez a tudománypolitika és az irányítás modernizálásához a bizonytalanság körülményei között.

Kulcsszavak: állami tudományos rendszer, reziliencia, tudománypolitika, tudományos intézmény, válságkezelés, kettős felhasználású technológiák, háború, kutatás-fejlesztési és innovációs politika, gazdasági fejlődés, alapkutatás, alkalmazott kutatás

Abstract. The resilience of national science and innovation systems plays an important role in ensuring sustainable scientific and technological progress and economic security, especially in times of crisis. Scientific institutions contribute to the generation, dissemination and implementation of knowledge, ensuring economic stability and regional development. However, external shocks such as economic crises, armed conflicts, climate change and pandemics create unprecedented challenges that require the adaptive capacity of science and innovation ecosystems and scientific systems in particular. Despite a significant body of research on the role of science and innovation systems in ensuring economic growth and competitiveness of regions, as well as on the impact of innovation on economic stability, the concept of the resilience of state scientific systems and their adaptability to socio-economic and political shocks remains under-researched, especially in the context of long-term

crises and developing economies. This article is devoted to the study of this issue. The paper provides examples of international experience, in particular post-war Germany, South Korea, Israel in the context of security threats and the EU's response to the COVID-19 pandemic, and provides an analytical justification for the need to study key mechanisms for strengthening the resilience of science in the face of systemic threats. The results obtained form the basis for further research on the development of indicators for a unified methodology for assessing the resilience of national science and innovation systems, and state science systems in particular. They allow for a more comprehensive approach to assessing the ability of such systems to respond effectively to global challenges, taking into account their interaction with other critical infrastructure sectors, political stability, organisational culture and resource autonomy. The conditions of full-scale war in Ukraine create a need to formulate parameters for assessing the resilience and adaptation mechanisms of state scientific structures to prolonged systemic shocks. The analysis provides a theoretical and practical basis for modernising scientific policy and management in conditions of uncertainty.

Keywords: state science system, resilience, science policy, scientific institution, crisis management, dual-use technologies, war, R&D and innovation policy, economic development, basic research, applied research

Постановка проблеми. У сучасному інноваційному середовищі державні наукові системи відіграють ключову роль, створюючи умови для скоординованої взаємодії різних суб'єктів, ресурсів та інституцій з метою створення, розповсюдження та впровадження нових знань і технологій [1,2], та сприяючи сталому регіональному розвитку. Такі системи також забезпечують умови для розвитку науково-технологічного потенціалу, сприяють економічному зростанню та забезпеченню, в свою чергу, резильєнтності інноваційних систем (в цій статті використовується термін «інноваційні системи», однак, водночас слід зазначити, що у науковій та експертній літературі також часто вживається термін «інноваційні екосистеми»). Крім того, сучасні виклики — глобальні економічні кризи, військові конфлікти, кліматичні зміни та пандемії — актуалізують потребу у забезпеченні резильєнтності державної наукової системи, що охоплює сукупність організацій, установ та механізмів, відповідальних за функціонування науки на національному рівні. Адже, у таких обставинах наукові інституції мають не лише забезпечувати безперервний науковий процес та розвиток технологій, але й виконувати роль механізму оперативного реагування на кризові ситуації в розрізі створення нового актуального знання. Попри значний обсяг досліджень, що підтверджують позитивний вплив науки та інновацій на регіональну економічну стабільність [3,4, 5,6], питання резильєнтності державних наукових систем та уніфікованої методології її оцінки залишаються не дослідженим, зокрема, в умовах криз та для країн з ринками, що розвиваються. Це вимагає глибокого розуміння факторів, що визначають стійкість (або ж резильєнтність чи адаптивність) таких систем, їхньої взаємодії з іншими елементами критичної інфраструктури, а також розробки ефективних стратегій для підвищення їхньої ефективності в умовах довготривалих криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попередні дослідження зосереджуються переважно на ролі інноваційних систем у забезпеченні економічного зростання [7,8], а також на їхньому впливі на регіональну



конкурентоспроможність [9]. Існуючі дослідження також підтверджують зв'язок між високим науково-інноваційним потенціалом та економічною стійкістю регіонів, що дозволяє їм ефективніше долати кризові явища та адаптуватися до змін [10]. Окрім цього, дослідники зазначають, що застосування концепції резильєнтності до соціально-економічних систем є перспективною сферою, що потребує подальшого розвитку [11]. Однак, також існує дефіцит наукових досліджень, які б аналізували стан та ефективність інституційних механізмів у забезпеченні безперервного функціонування науки під час кризових періодів.

Зокрема, незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених науковим та інноваційним системам, питання резильєнтності державних наукових систем у контексті довготривалих криз та глобальних викликів, таких як збройна агресія, економічні кризи, санкції, ізоляція, а також природні катастрофи, залишаються не висвітленими у сучасній літературі. Існуючі дослідження зосереджуються на економічній та регіональній резильєнтності та досі не було приділено належної уваги розумінню поняття [12] та аналізу прикладів резильєнтності до умов невизначеності (таких як військові конфлікти, економічні кризи, пандемії, екологічні катастрофи тощо) саме державних наукових систем. Однією з ключових невирішених проблем є відсутність чітко сформульованого базового визначення даного поняття, факторів, які на це впливають та ролі таких систем, як елементів критичної інфраструктури. Таким чином, дана стаття спрямована на розширення теоретичного розуміння цієї проблематики, формування основних засад, зокрема, в контексті саме державних наукових систем на прикладі України під час повномасштабної війни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є визначення ролі державних наукових систем як критичної інфраструктури, аналіз їхньої стійкості в умовах сучасних глобальних викликів та оцінка механізмів адаптації до кризових явищ. Дане дослідження спрямоване на виявлення основних чинників, що впливають на стійкість таких систем, а також на формулювання ключових напрямів подальших досліджень, зокрема щодо розробки методології оцінки резильєнтності, взаємодії з іншими секторами критичної інфраструктури та ефективності державної політики підтримки науки в кризові періоди та періоди невизначеності чи довготривалих змін. В рамках даної статті, ми звертаємо особливу увагу на проблематику визначення поняття стійкості державних наукових систем під час довготривалих криз.

Методи та методологія. З метою дослідити поняття стійкості державних наукових систем під час війни, у цьому дослідженні було проведено аналіз наявних літературних джерел, аналітичних звітів та інтерв'ю з понад 40 респондентами з різних регіонів України. При відборі учасників для проведення глибинних інтерв'ю, у даному дослідженні використовувався цілеспрямований відбір (англ. purposeful sampling) респондентів із подальшим сніговим відбором (англ. snowball sampling). Це дозволило охопити ширше цільове коло експертів. Респонденти були кластеризовані за географічним розташуванням, враховуючи рівень впливу конфлікту на регіон, в якому вони перебувають. Відтак, регіони

України були згруповані відповідно до інтенсивності обстрілів на момент проведення дослідження. Для цього було проведено аналіз відомостей проекту Air Alarms, статистика якого надає важливу інформацію про тривалість та кількість повітряних тривог, а також про кількість вибухів та артилерійських обстрілів по областях.

Додатково, учасники були відібрані з різних дисциплін та типів організацій, включаючи університети та науково-дослідні інститути різного підпорядкування (НАН України, МОН, секторальні академії наук). У вибірку увійшли особи переміщені з окупованих територій та відносно безпечних зон, що забезпечило різноманітність досвіду та поглядів на проблематику даного дослідження. Респонденти також відрізнялися за ролями в організаціях: від директорів та заступників директорів до членів команд, а також керівники підрозділів. Демографічно вибірка відносно збалансована за статтю, а середній вік респондентів становить близько 45 років. Такий підхід до збору даних забезпечив всебічне розуміння динаміки функціонування установ та їхньої стійкості в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. В рамках, даного дослідження, розглядаються три основні теоретичні блоки, які викладено нижче:

1. Теоретичні засади науково-інноваційних систем. Концепція інноваційних систем розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, включаючи організації, політики, процеси та інститути, що сприяють створенню та розповсюдженню інновацій [13]. В свою чергу, *державні наукові системи* є важливим компонентом середовища інноваційних систем, оскільки забезпечують створення знань, що сприяють технологічному розвитку та економічній конкурентоспроможності. У контексті воєнних викликів стійкість науково-інноваційних систем набуває критичного значення, оскільки здатність адаптуватися до кризових умов визначає їх ефективність у довгостроковій перспективі. Збереження та підтримка ключових наукових інституцій під час війни є передумовою для посткризового відновлення, технологічної суверенності та інноваційного розвитку. У періоди збройних конфліктів інноваційні системи зазнають трансформацій під впливом зовнішніх шоків, що змінює як пріоритети досліджень, так і канали поширення знань. Формується нова конфігурація взаємодії між державою, науковими установами та промисловістю, орієнтована на мобілізацію ресурсів і прискорене впровадження критичних технологій. Водночас, інституційна гнучкість та здатність до адаптації визначають спроможність таких систем зберігати функціональність у кризовий період.

2. Державні наукові системи як критична інфраструктура. Державні наукові системи включають урядові науково-дослідні інститути, університети та фінансові механізми підтримки науки, тощо. Хоча традиційне визначення критичної інфраструктури [14] здебільшого зосереджується на матеріальних системах (енергетика, транспорт, зв'язок), варто зазначити, що наука та освіта мають вирішальне значення для національної безпеки, економічного розвитку та



соціального добробуту [15], особливо у довготривалих перспективах. Так, в умовах зростаючої турбулентності глобального середовища, державні наукові системи відіграють ключову роль у забезпеченні резильєнтності національних економік та суспільств. Адже, вони не лише генерують нові знання та технології, а й сприяють підготовці висококваліфікованих кадрів, необхідних для підтримки критичних галузей, таких як охорона здоров'я, оборона та кібербезпека. Крім того, наукові установи виконують функцію стратегічного прогнозування, що дозволяє країнам адаптуватися до майбутніх викликів, включаючи зміни клімату, пандемії та технологічні прориви, воєнні конфлікти, тощо.

3. Теорія резильєнтності та її застосування до державних наукових систем. Як зазначалось вище, у сучасних умовах державні наукові системи можуть відігравати роль не лише генератора знань, але й забезпечувати необхідними знаннями процес адаптації економіки до викликів, таких як зміна клімату, технологічні трансформації та геополітичні ризики. Концепція резильєнтності має міждисциплінарний характер і охоплює екологію, соціальні науки, економіку та управління, тощо [16,17]. Вона визначається як здатність системи витримувати, адаптуватися та відновлюватися у відповідь на кризові події [18]. В свою чергу, у контексті державних наукових систем розглядаються два підходи до резильєнтності, а саме відновлення попередньої траєкторії розвитку після кризової події та адаптація до нових умов із формуванням довгострокових переваг [19]. Крім того, важливим фактором резильєнтності є здатність наукових систем створювати довготривалі структурні зміни, що посилюють їхню спроможність до адаптації. Це може включати реформування моделей управління, перехід до відкритої науки, посилення ролі міждисциплінарних досліджень та інтенсифікацію міжнародної співпраці. Використання принципів резильєнтності також передбачає інтеграцію науки у процес ухвалення державних рішень, що забезпечує формування більш ефективних політик у сферах економічного розвитку, національної безпеки та суспільного добробуту. Саме такі формулювання ми використовуємо при визначенні поняття резильєнтності в рамках даного дослідження та даної статті, зокрема.

Вивчення досвіду інших країн та регіонів. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду функціонування наукових систем у кризових умовах засвідчує наявність низки прикладів, що демонструють різні приклади стійкості та адаптивності. Залучення таких прикладів у рамках даного дослідження дозволяє виявити структурні та інституційні чинники, які забезпечують збереження наукового потенціалу, а також сприяють трансформації науково-інноваційних екосистем у контексті воєн, соціально-економічних потрясінь та обмеженого доступу до міжнародного наукового простору тощо. Нижче наведено актуальні приклади, які, на нашу думку, варто вивчити для розуміння шляхів забезпечення резильєнтності та розвитку навіть у найскладніших обставинах та умовах невизначеності.

Німецький досвід поствоєнного періоду. Західнонімецька наука після Другої світової війни пройшла швидке та стійке відновлення завдяки комплексному поєднанню кількох ключових чинників. Насамперед, важливу роль відіграла реконструкція та реформа головних наукових інституцій — Max Planck Gesellschaft та Deutsche Forschungsgemeinschaft, які зберегли традиції управління, адаптуючись до нових післявоєнних умов. Запровадження моделі подвійного фінансування, що поєднувала державні блокові гранти з конкурсними проектними, забезпечило науковцям стабільність і можливість конкуренції одночасно [20,21]. Нерівномірна денацифікація призвела до часткового поновлення кадрів із одночасним оновленням поколінь, а зовнішня підтримка з боку США, Фонду Рокфеллера та Маршалівського плану сприяла відновленню інфраструктури й інтеграції західнонімецької науки у світовий науковий простір. Сформована тристороння структура наукової системи — університети, фундаментальні дослідження поза університетами та прикладні дослідження — стала визначальною рисою системи.

Відновлення наукової продуктивності вже до середини 1950-х років досягло донацистських рівнів, а до 1960-х Західна Німеччина посіла вагоме місце в глобальній науковій спільноті, особливо в природничих науках. Впроваджені післявоєнні інституційні моделі та фінансування виявилися надзвичайно стійкими і впливовими, формуючи не лише національні, а й європейські підходи до управління наукою. Однак існують дискусії щодо ступеня трансформації системи, оскільки збереження старої еліти й інституційних норм обмежували демократичні зміни, а денацифікація була частково неповною [22,23].

Досвід Південної Кореї. Після завершення Корейської війни Південна Корея здійснила масштабну модернізацію наукової інфраструктури, орієнтовану на індустріалізацію та експортно-орієнтований розвиток. Інституційна архітектура науково-технологічної політики Південної Кореї пройшла еволюцію від централізованої до більш мережевої та децентралізованої моделі. У період з 1960-х до 1980-х років держава створила скоординовану систему органів, до якої входили Вища рада з науки й техніки, Міністерство науки та технологій та мережа державних дослідницьких інститутів [24,25]. Саме ці установи стали основою та основними рушіями модернізаційних зусиль, спрямованих на адаптацію та освоєння іноземних технологій. Згодом цілі змістилися у бік розвитку власних технологічних спроможностей. Після переходу до демократії у 1990-х роках були проведені глибокі законодавчі та структурні реформи: з'явився базовий закон з науки й техніки, посилилась увага до оцінювання результатів, взаємодії між університетами та промисловістю. Хоча система стала більш відкритою і гнучкою, вагомий вплив великих конгломератів, чеболів (або ж кор. 재벌, 財閥), та державна координація залишаються ключовими рисами.

Другим важливим напрямом реформ була система STEM-освіти та підготовка людського капіталу. Уряд ще з 1970-х років активно розширював



науково-технічну освіту, створюючи елітні навчальні заклади — такі як KAIST, POSTECH та наукові ліцеї — щоб забезпечити стабільний приплив висококваліфікованих кадрів. З 1990-х років пріоритетом стала підготовка аспірантів і розвиток університетсько-промислової співпраці, що мало на меті не лише відповідати міжнародним стандартам, але й стимулювати інноваційну економіку [26]. Дослідницькі інститути трансформувалися в технологічні посередники, відповідальні за передачу знань у промисловість — спочатку в інтересах великих компаній, а згодом і для підтримки малого та середнього бізнесу. Однак, попри очевидні успіхи, нерівномірність доступу до інновацій, обмежена інтеграція регіонів і недостатня підтримка МСП залишаються викликами, що потребують системного вирішення.

Приклад Ізраїлю: Інновації в умовах постійних загроз. Ізраїль традиційно розглядається як зразок високої резильєнтності національної наукової системи в умовах тривалої геополітичної напруженості. Дана країна, незважаючи на постійні військові загрози, змогла розвинути потужну науково-інноваційну систему, яка здатна системно продукувати передові знання у надскладних умовах. Інституційна централізація досліджень і розробок, концентрація фінансування в секторах подвійного призначення (зокрема, оборонні технології, ІТ та охорона здоров'я), а також активне залучення наукової діаспори є ключовими елементами стійкості цієї моделі. Крім того, високий рівень інвестицій у наукові дослідження та розробки, що становить понад 4% ВВП та є одним з найвищих серед країн ОЕСР, сприяє розвитку технологічного сектору та засвідчує пріоритетність науково-технологічного розвитку на рівні державної політики. Крім того, ізраїльська культура підприємництва та підтримка стартапів сприяють швидкому впровадженню наукових розробок та інновацій, що стало можливим завдяки збалансованому різноманіттю інструментів політики підтримки наукових досліджень та вибудові економіки, яка заснована на знаннях [27]. Саме це дозволяє Ізраїлю бути одним зі світових лідерів у галузі високих технологій, використовуючи технології як у військовому, так і в цивільному секторах економіки (технології подвійного призначення).

Реакція на пандемію COVID-19: Європейський Союз. Пандемія COVID-19 (також, SARS-CoV-2) стала значним випробуванням для наукових систем багатьох країн. Європейський Союз продемонстрував ефективність колективної взаємодії, активізувавши регіональні процеси для боротьби з викликами періоду пандемії [28, 29]. Це підкреслює важливість регіоналізму як механізму взаємодопомоги в умовах глобальних криз. Крім того, пандемія змістила акценти та пріоритети багатьох країн у бік підтримки наукових досліджень, розвитку інновацій та впровадження нових або вдосконалених технологій. Це призвело до прискорення цифровізації та роботизації бізнесу, що стало відповіддю на виклики, спричинені пандемією.

Україна, в свою чергу, з огляду на збройну агресію з боку Російської Федерації, є прикладом наукової системи, що проходить етап глибокої трансформації під тиском зовнішньої загрози. Починаючи з 2014 року, а

особливо після 2022 року, спостерігається одномоментна дезінтеграції наукового співробітництва з РФ та паралельного розширення участі у європейських наукових ініціативах, таких як рамкові програми, «Горизонт 2020» та «Горизонт Європа». Активізація співпраці з Європейським дослідницьким простором (ERA), розробка нової моделі підтримки мобільності дослідників, цифровізація наукових процесів та інституційна реформа в межах інтеграційного курсу — усе це засвідчує спробу побудови стійкої, європейсько-орієнтованої державної наукової системи в умовах воєнної кризи.

Представлений спектр прикладів дозволяє сформулювати висновок про те, що стійкість наукових систем у кризових умовах є багатофакторним явищем, яке визначається базовими характеристиками системи у комбінації з обставинами, в яких дане явище формується. Визначальними чинниками виступають інституційна автономія, політична воля, стратегічне планування, здатність до швидкого реагування на зовнішні виклики, а також рівень інтегрованості в глобальні наукові мережі. Усі ці елементи мають бути враховані в межах формування нової моделі української наукової системи, зорієнтованої на довгострокову стійкість та європейську інтеграцію. Загалом, досвід Ізраїлю, післявоєнної Німеччини та Південної Кореї та реакція Європейського Союзу на пандемію демонструють, що інвестиції в науку та інновації, а також гнучкість наукових інституцій є одними з ключових факторів для забезпечення резильєнтності та розвитку в умовах довготривалих криз.

Результати проведених глибинних інтерв'ю. Результати понад 40 проведених напівструктурованих глибинних інтерв'ю з експертами, науковцями та стейкхолдерами наукової системи України дозволили виявити ключові виклики, з якими стикається державна наукова система в умовах війни, а також проблеми, що ускладнюють процес забезпечення її резильєнтності та розвитку. Серед багатьох, одним із центральних питань, яке було окреслено респондентами, є відсутність уніфікованої методології для оцінки резильєнтності державної наукової системи, що ускладнює розуміння її адаптаційних можливостей у кризових умовах. Також наголошувалося на нестачі чітких механізмів управління резильєнтністю, включаючи відсутність критеріїв оцінки, визначення ключових факторів впливу та стратегій їх подолання. Окрім цього, респонденти відзначили недостатню розробленість моделей взаємодії державної наукової системи з іншими секторами критичної інфраструктури, що обмежує можливості її інтеграції в загальну систему кризового управління. Зокрема, респонденти зазначають необхідність розуміння критичної ролі науки у ефективному подоланні криз, а відтак і державної наукової системи, як частини критичної інфраструктури. Відкритим залишається питання оцінки політичних механізмів підтримки науки в умовах війни та пошуку ефективних стратегій державного втручання, що могли б сприяти збереженню та розвитку наукового потенціалу країни. Також серед важливих аспектів, які потребують подальшого дослідження, було визначено ефективність відкритої науки, міжнародної інтеграції та співпраці державної наукової системи



та її установ з іншими країнами й регіонами, як у період активної фази війни, так і в контексті повоєнного відновлення. Загалом, результати інтерв'ю підтверджують нагальну необхідність розробки комплексного підходу до управління резильєнтністю державної наукової системи, що включає стратегічне планування, адаптаційні механізми та інтеграцію у міжнародний науковий простір.

Висновки і перспективи подальших наукових досліджень. Державні наукові системи є невід'ємною складовою інноваційних систем, які відіграють вирішальну роль у забезпеченні економічного розвитку, національної безпеки та соціального добробуту. В умовах сучасних глобальних викликів, таких як економічні кризи, збройні конфлікти, пандемії та зміна клімату, необхідно переосмислити їхню роль та підходи до управління ними. Застосування теорії резильєнтності до державних наукових систем є новим напрямом досліджень та дозволяє оцінити їхню здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільності та криз. При детальному вивченні літератури та практичних випадків, стало зрозуміло, що наразі відсутній комплексний підхід до визначення даного поняття і відповідно актуальні стратегії управління такими системами під час криз. Найбільш наближеними роботами можна вважати такі напрацювання, як організаційна стійкість під час криз в роботах С. МакМанус [30] та аналіз впливу збройної агресії на наукову систему України у статті І. Гангулі та Ф. Вальдінгера, в якій автори демонструють, як війна призвела до зниження наукової продуктивності, зміни афіліацій, втрати інфраструктури та зменшення міжнародної співпраці [31]. У роботі В. Сиченка та Т. Вільхової також розглядаються проблеми управління державною наукою в умовах воєнного стану, зокрема скорочення фінансування, нестабільність управлінських рішень і «відтік мізків», що суттєво впливають на здатність системи до стійкого функціонування [32]. А науковці В. Грига та Ю. Рижкова у своїх дослідженнях пропонують підходи до адаптації науково-інноваційної політики України в умовах війни, акцентуючи на необхідності системного підходу до відновлення та підвищення резильєнтності державної наукової системи [33]. Так, в результаті даного дослідження, ми дійшли висновку та сформулювали наступні ключові пропозиції щодо подальших досліджень:

1. Роль державних наукових систем у забезпеченні інноваційного розвитку. Державні наукові системи забезпечують генерацію нових знань і технологій, допомагаючи урядам формувати ефективні політики щодо майбутніх загроз антропоцену, сприяючи технологічному прогресу та економічному зростанню. Вони є важливим елементом формування конкурентоспроможності національних економік, особливо в умовах довготривалих криз.

2. Наукові системи як елемент критичної інфраструктури. Традиційно критична інфраструктура асоціюється з матеріальними ресурсами, такими як енергетика, транспорт, комунікації тощо. Однак у сучасних умовах стає зрозумілим, що наукові системи також відіграють критичну роль у забезпеченні національної безпеки, особливо у сферах охорони здоров'я, оборони та

кібербезпеки. Наукові системи варто вважати елементами критичної інфраструктури.

3. Резильєнтність державних наукових систем. Значення адаптивності та резильєнтності державних наукових систем полягає у їхній здатності ефективно реагувати на виклики та зміни, забезпечуючи стабільний розвиток науки. Наразі відсутні дослідження щодо того, як визначається резильєнтність державних наукових систем та як системно керувати цим явищем, що ускладнює розробку стратегій їхньої довгострокової стійкості та ефективності.

На основі проведених нами досліджень релевантних груп, інсайдерів та стейкхолдерів науково-інноваційної сфери ми визначили основні чинники, які є найбільш важливими та пропонуємо такі пріоритетні напрями подальших досліджень, які дозволять розробити ефективні стратегії підвищення рівня резильєнтності та інституційної спроможності наукової системи в умовах динамічних змін та довготривалих криз. Так, ми сформулювали такі перспективи подальших досліджень, наведені нижче:

1. Розробка уніфікованої методології оцінки резильєнтності державних наукових систем. Це включає створення переліку індикаторів та критеріїв, які дозволять вимірювати рівень резильєнтності наукових систем та їх ефективності в умовах нестабільності.

2. Дослідження взаємодії державних наукових систем з іншими секторами критичної інфраструктури. Важливо зрозуміти, як вони впливають на інші ключові сфери, такі як медицина, енергетика, оборона та цифрові технології та навпаки.

3. Оцінка політичних механізмів підтримки та зміцнення науки в кризові періоди. Це може включати аналіз державних стратегій, міжнародного співробітництва та механізмів швидкого реагування на глобальні виклики.

4. Дослідження ефективності відкритої науки та міжнародної співпраці. Важливо оцінити, наскільки відкритий доступ до наукових знань та міжнародне партнерство сприяють швидшому реагуванню на кризи та підвищенню наукового потенціалу країн.

Підсумовуючи, державні наукові системи є не просто інструментом, який забезпечує технологічний прогрес та сприяє забезпеченню довготривалої регіонального процвітання, а й важливим механізмом забезпечення суспільної та економічної стабільності. Подальше розуміння та вдосконалення їхньої резильєнтності потребує системного підходу, що включає політичну підтримку, інституційну гнучкість та довгострокові інвестиції в науку та інновації. Підвищення уваги до резильєнтності державних наукових систем може стати важливим напрямом подальших наукових досліджень та наукової політики загалом, що дозволить забезпечити довгострокову стабільність та процвітання суспільства.



Список використаних джерел

1. Whitley R. Reconfiguring knowledge production: Changing authority relationships in the sciences and their consequences for intellectual innovation. Oxford : Oxford University Press, 2010. 314 p.
2. Lundvall B. Å. The university in the learning economy. *DRUID Working Paper No. 02-06*. 2002.
3. Clark J., Huang H. I., Walsh J. P. A typology of innovation districts: What it means for regional resilience. *Journal of Economic Geography*. 2010. № 10(1). P. 39–68.
4. Jump R.C., Scavette A. Do Research Universities Recession Proof Their Regions? Evidence from State Flagship College Towns. *SSRN*. 30 Apr 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4812119 (дата звернення: 15.02.2025)
5. Howard G., Weinstein R., Yang Y. Do Universities Improve Local Economic Resilience? *The Review of Economics and Statistics*. 2024. Vol. 106, № 4. P. 1129–1145. DOI: https://doi.org/10.1162/rest_a_01212
6. Eberle J., Brenner T., Mitze T. Public Research, Local Knowledge Transfer, and Regional Development: Insights from a Structural VAR Model. *International Regional Science Review*. Vol. 43, № 6. 2020.
7. Lundvall B. Å. National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. London : Pinter Publishers, 1992. 342 p.
8. Freeman C. Technology policy and economic performance: Lessons from Japan. London : Pinter Publishers, 1987. 196 p.
9. Radošević S., Šavić M., Woodward R., Yoruk E. Knowledge-based economy and innovation capabilities in CEE: A firm-level perspective. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2010. 276 p.
10. Bristow G., Healy A. Innovation and regional economic resilience: An exploratory analysis. *The Annals of Regional Science*. 2018. № 61(3). P. 411–437.
11. Baycan T., Pinto H. Resilience, innovation and regional development: Exploring the linkages. *Regional Science Policy & Practice*. 2018. № 10(2). P. 67–85.
12. Sathurshan, M., Saja, A., Thamboo, J., Haraguchi, M., & Navaratnam, S. Resilience of Critical Infrastructure Systems: A Systematic Literature Review of Measurement Frameworks. *Infrastructures*. 2022. T. 7, № 5. P. 67. DOI: <https://doi.org/10.3390/infrastructures7050067>
13. Soete L., Verspagen B., Ter Weel B. Systems of innovation. B. Hall & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation*. Vol. 2. Amsterdam : Elsevier, 2010. P. 1159–1180.
14. Cantelmi T., Gravio G. D., Patriarca R. Critical infrastructure resilience: A review of concepts and methodologies. *Safety Science*. 2021. № 136. P. 105–129.
15. Arora A., Belenzon S., Dionisi D. Economics of science policy: Institutional reforms and funding models. *Research Policy*. 2021. № 50(4). P. 104–183.
16. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. № 4. P. 1–23.
17. Adger W. N. Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*. 2000. № 24(3). P. 347–364.
18. Pendall R., Foster K. A., Cowell M. Resilience and regions: Building understanding of the metaphor. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. № 3(1). P. 71–84.
19. Hynes W., Trump B. D., Love P., Linkov I. Bouncing forward: A resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks. *Environment Systems and Decisions*. 2020. № 40. P. 174–184.
20. Wagner P. Notgemeinschaften der Wissenschaft: Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) in drei politischen Systemen, 1920 bis 1973. Штутгарт : Franz Steiner Verlag, 2021.
21. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft 1920–1970: Forschungsförderung im Spannungsfeld von Wissenschaft und Politik. За ред. Карін Орт, Вільні Оберкромме. Штутгарт : Franz Steiner Verlag, 2010.

22. Segal J. La société Max Planck de 1946 à la réunification allemande : entre continuité et ruptures. *La revue pour l'histoire du CNRS*. 2000. № 3. DOI: <https://doi.org/10.4000/histoire-cnrs.2902>
23. Michaelis A. R. The recovery of science in Germany. *Interdisciplinary Science Reviews*. 1981. Vol. 6, № 4. P. 283–311. DOI: <https://doi.org/10.1179/isr.1981.6.4.283>
24. Yoon J. Evolution of science and technology policy in Korea. Seoul : Korea Institute of S&T Evaluation and Planning (KISTEP), 2014.
25. Gyeong-gi M. History of policies for science and technology in Korea since 1960. Seoul : Ministry of Science and Technology, 2003.
26. Fakir A. E. South Korean system of innovation: From imitation to frontiers of technology, successes and limitations. *Management of Technology Innovation and Value Creation: Selected Papers from the 16th International Conference on Management of Technology*. Singapore : World Scientific Publishing, 2008. P. 275–292.
27. Інновації Ізраїлю: маяк надії серед викликів. *Ізраїльський торговий представництво в Україні (Israel Trade & Economic Mission to Ukraine)*. URL: <https://shorturl.at/0QyqG> (дата звернення: 02.10.2024)
28. Stryjek J. Counteracting the COVID-19 crisis with innovation policy tools: A case study of the EU's supranational innovation policy. *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. XXIV, № 3 (1). P. 450–468.
29. Common EU response to COVID-19. *European Union – Priorities and Actions*. Brussels. 2023. URL: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/common-eu-response-covid-19_en (дата звернення: 02.10.2024)
30. McManus S. T. Organisational resilience in New Zealand : thesis for the degree of Master of Engineering. Christchurch : University of Canterbury, 2008. DOI: <https://doi.org/10.26021/1351>
31. Ganguli I., Waldinger F. War and science in Ukraine. *Entrepreneurship and Innovation Policy and the Economy*. 2023. Vol. 3, № 1.
32. Sychenko V., Vilkhova T. Problems and prospects of the development of public administration in the sphere of science in Ukraine during the war. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*. 2023.
33. Грига В., Рижкова Ю. Science and innovation in Ukraine: approaches to policy making in times of war. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 4. С. 35–49.

References

1. Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364.
2. Arora, A., Belenzon, S., Dionisi, D. (2021). Economics of science policy: Institutional reforms and funding models. *Research Policy*, 50(4), 104183.
3. Baycan, T., Pinto, H. (2018). Resilience, innovation and regional development: Exploring the linkages. *Regional Science Policy & Practice*, 10(2), 67–85.
4. Bristow, G., Healy, A. (2018). Innovation and regional economic resilience: An exploratory analysis. *The Annals of Regional Science*, 61(3), 411–437.
5. Cantelmi, T., Di Gravio, G., Patriarca, R. (2021). Critical infrastructure resilience: A review of concepts and methodologies. *Safety Science*, 136, 105129.
6. Clark, J., Huang, H. I., Walsh, J. P. (2010). A typology of innovation districts: What it means for regional resilience. *Journal of Economic Geography*, 10(1), 39–68.
7. Eberle, J., Brenner, T., Mitze, T. (2020). Public research, local knowledge transfer, and regional development: Insights from a structural VAR model. *International Regional Science Review*, 43(6), 547–584.
8. European Union. (2023). *Common EU response to COVID-19*. URL: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/common-eu-response-covid-19_en
9. Fakir, A. E. (2008). South Korean system of innovation: From imitation to frontiers of technology, successes and limitations. In M. H. Sherif & T. M. Khalil (Eds.), *Management of Technology*



- Innovation and Value Creation: Selected Papers from the 16th International Conference on Management of Technology* (pp. 275–292). World Scientific Publishing.
10. Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. Pinter Publishers.
 11. Ganguli, I., Waldinger, F. (2023). War and science in Ukraine. *Entrepreneurship and Innovation Policy and the Economy*, 3(1).
 12. Gryga, V., Ryzhkova, Y. (2022). Science and innovation in Ukraine: Approaches to policy making in times of war. *Ekonomika i prognozuvannya*, (4), 35–49. [in Ukrainian].
 13. Gyeong-gi, M. (2003). *History of policies for science and technology in Korea since 1960*. Science Policy and Organization of Research in the Republic of Korea: Ministry of Science and Technology report.
 14. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
 15. Howard, G., Weinstein, R., Yang, Y. (2024). Do universities improve local economic resilience? *The Review of Economics and Statistics*, 106(4), 1129–1145.
 16. Hynes, W., Trump, B. D., Love, P., Linkov, I. (2020). Bouncing forward: A resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks. *Environment Systems and Decisions*, 40, 174–184.
 17. Israel Trade & Economic Mission to Ukraine. (2024, October 2). Israeli Innovation: A Beacon of Hope Amidst Challenges. URL: <https://shorturl.at/0QyqG> [in Ukrainian].
 18. Jump, R. C., & Scavette, A. (2024). Do research universities recession proof their regions? Evidence from state flagship college towns. SSRN. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4812119
 19. Lundvall, B. Å. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.
 20. Lundvall, B. Å. (2002). The university in the learning economy. *DRUID Working Paper No. 02-06*.
 21. McManus, S. T. (2008). *Organisational resilience in New Zealand* [Master's thesis, University of Canterbury]. University of Canterbury Research Repository.
 22. Michaelis, A. R. (1981). The recovery of science in Germany. *Interdisciplinary Science Reviews*, 6(4), 283–311. DOI: <https://doi.org/10.1179/isr.1981.6.4.283>
 23. Orth, K., Oberkrome, W. (Eds.). (2010). *Die Deutsche Forschungsgemeinschaft 1920–1970: Forschungsförderung im Spannungsfeld von Wissenschaft und Politik* (Vol. 4, Beiträge zur Geschichte der Deutschen Forschungsgemeinschaft). Franz Steiner Verlag.
 24. Pendall, R., Foster, K. A., Cowell, M. (2010). Resilience and regions: Building understanding of the metaphor. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 71–84.
 25. Radošević, S., Savic, M., Woodward, R., & Yoruk, E. (2010). *Knowledge-based economy and innovation capabilities in CEE: A firm-level perspective*. Edward Elgar Publishing.
 26. Sathurshan, M., Saja, A., Thamboo, J., Haraguchi, M., & Navaratnam, S. (2022). Resilience of critical infrastructure systems: A systematic literature review of measurement frameworks. *Infrastructures*, 7(5), 67.
 27. Segal, J. (2000). La société Max Planck de 1946 à la réunification allemande: entre continuité et ruptures. *La revue pour l'histoire du CNRS*, (3). DOI: <https://doi.org/10.4000/histoire-cnrs.2902>
 28. Soete, L., Verspagen, B., Ter Weel, B. (2010). Systems of innovation. In B. H. Hall & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation*, vol. 2, 1159–1180). Elsevier.
 29. Stryjek, J. (2021). Counteracting the COVID-19 crisis with innovation policy tools: A case study of the EU's supranational innovation policy. *European Research Studies Journal*, XXIV(3, Part 1), 450–468.
 30. Sychenko, V., Vilkhova, T. (2023). *Problems and prospects of the development of public administration in the sphere of science in Ukraine during the war*. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration.



31. Wagner, P. (2021). *Notgemeinschaften der Wissenschaft: Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) in drei politischen Systemen, 1920 bis 1973* (Vol. 12, Studien zur Geschichte der Deutschen Forschungsgemeinschaft). Franz Steiner Verlag.
32. Whitley, R. (2010). *Reconfiguring knowledge production: Changing authority relationships in the sciences and their consequences for intellectual innovation*. Oxford University Press.
33. Yoon, J. (2014). *Evolution of science and technology policy in Korea*. Korea Institute of S&T Evaluation and Planning (KISTEP).

Отримано:	15.03.2025	Beérkezett:	2025.03.15	Received:	15.03.2025
Прийнято до друку:	30.08.2025	Elfogadva:	2025.08.30	Accepted:	30.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-181-200
УДК 332.1+005.21:303.725(477)

Вікторія МИКИТЕНКО

доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу просторового розвитку та якості життя,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені М.В. Птухи НАН України,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-8212-9777](https://orcid.org/0000-0002-8212-9777)

Scopus Author ID: [55907299400](https://orcid.org/55907299400)

e-mail: vmikitenko@ukr.net

(Corresponding author)

Маргарита ЧУПРИНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-3276-4473](https://orcid.org/0000-0002-3276-4473)

Scopus Author ID: [57214991800](https://orcid.org/57214991800)

ГІБРИДНЕ СТРАТЕГУВАННЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: МОДЕЛЬ СЦЕНАРНО-ІНТЕГРОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті розкрито проблему стратегічного управління просторовим розвитком України в умовах поствоєнної трансформації, коли міжрегіональні диспропорції, ресурсна асиметрія та функціональна фрагментація регіонів актуалізують потребу у новій методології державного регулювання. Обґрунтовано, що традиційні моделі просторового планування та уніфіковані підходи до стратегування виявляють обмежену ефективність у ситуації глибокої поляризації регіонів і варіативності сценаріїв їхнього розвитку. У відповідь на ці виклики запропоновано модель гібридного стратегування просторового розвитку, яка інтегрує інструменти сценарного моделювання, функціонально-територіальної типізації та механізми інтегрованого економічного менеджменту. Виконано типізацію семи макрорегіональних зон України відповідно до їхніх сценарних форматів розвитку (реконструктивний, стабілізаційний, відновлювальний, реабілітаційний, інноваційно-експансивний).

Представлено й обґрунтовано концепт Стратегії сценарно-диференційованого інтегрованого управління реконструктивним просторовим розвитком України на 2025–2035 роки як системного документа стратегічної реконструкції, що відображає функціональну взаємодоповнюваність територій та забезпечує баланс між локальними потребами й національними пріоритетами. Аргументовано доцільність структуризації механізмів управління просторовим розвитком у чотири взаємопов'язані блоки: координаційний, трансформаційний, стабілізаційний та інституційно-забезпечувальний. Особливу увагу приділено розробці схеми міжзональної взаємодії між макрорегіональними зонами як



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

інструменту синхронізації управлінських дій, просторової узгодженості та сценарної адаптації. Отримані результати доводять, що гібридне стратегування реконструктивного просторового розвитку – є не лише реакцією на виклики воєнного та поствоєнного періоду, але й дієвим інструментом довгострокового підвищення ефективності просторової політики і сталого господарювання. Реалізація запропонованої моделі створює методологічні та практичні передумови для формування інтегрованої системи економічного менеджменту регіонального розвитку, орієнтованої на функціональну спеціалізацію, оптимізацію ресурсних потоків, сценарне балансування і досягнення міжрегіональної синергії. Результати, репрезентовані у статті, становлять теоретичну основу для подальших прикладних розробок у сфері просторової політики, інституційного забезпечення та економічного менеджменту реконструкції України в умовах зростання багатовимірних загроз і ризиків.

Ключові слова: просторовий розвиток, стратегування, сценарне моделювання, макрорегіональні зони, економічний менеджмент, управлінські механізми, гібридна модель, реконструкція, інституційне забезпечення.

JEL Classification: R11, R12, R58, O18, O21, H79

Absztrakt. A cikk feltárja Ukrajna térbeli fejlődésének stratégiai irányítási problémáját a háború utáni átalakulás környezetében, amikor az interregionális aránytalanságok, az erőforrás-aszimmetria és a regionális funkcionális fragmentáció aktualizálják az új állami szabályozási módszertan szükségességét. Megalapozásra kerül, hogy a hagyományos térbeli tervezési modellek és az egységes stratégiai megközelítések korlátozott hatékonysággal bírnak a régiók mély polarizációja és fejlődési forgatókönyvek változékonysága esetén. E kihívásokra válaszul javasolt egy hibrid térbeli fejlődési stratégiai modell, amely integrálja a forgatókönyv-modellezés, funkcionális-területi típusolás és integrált gazdasági menedzsment eszközeit. Kutatásra került Ukrajna hét makrorégiójának fejlődési forgatókönyvek szerinti típusigája (rekonstrukciós, stabilizációs, helyreállító, rehabilitációs, innovatív-expanzív).

Bemutatásra és megalapozásra került Ukrajna 2025–2035 közötti újjáépítési térbeli fejlődés-stratégiájának integrált irányítási koncepciója, mint a stratégiai újjáépítési rendszer dokumentuma, amely tükrözi a területek funkcionális kölcsönös kiegészítettségét és biztosítja az egyes helyi igények és a nemzeti prioritások közötti egyensúlyt. A tanulmány a területfejlesztési irányítási mechanizmusok négy egymással összefüggő blokkra való strukturálásának megvalósíthatóságát vitatja meg: koordináció, átalakítás, stabilizáció és intézményi támogatás. Különös figyelem lett fordítva a makrorégiók közötti interakciós séma kidolgozására, mint eszközre az irányítási intézkedések szinkronizálására, a térbeli összhang biztosítására és a forgatókönyv-alapú alkalmazkodásra. A kutatási eredmények azt bizonyítják, hogy a rekonstrukatív területfejlesztés hibrid stratégiája nemcsak a háborús és háború utáni időszak kihívásaira ad választ, hanem hatékony eszköz lehet a területi politika és a fenntartható gazdálkodás hatékonyságának hosszú távú javítására is. A javasolt modell megvalósítása módszertani és gyakorlati előfeltételeket teremt az integrált regionális fejlődés gazdasági irányítási rendszerének kialakításához, amely a funkcionális specializációra, az erőforrás-áramlások optimalizálására, a forgatókönyv-alapú kiegyensúlyozásra valamint a régiók közötti szinergia elérésére összpontosít. A cikkben bemutatott eredmények elméleti alapot képeznek a további alkalmazott fejlesztésekhez Ukrajna újjáépítésének területpolitikájához, intézményi támogatáshoz és gazdaságirányítására terén, a növekvő többdimenziós fenyegetések és kockázatok közepette.

Kulcsszavak: térbeli fejlődés, stratégiai tervezés, forgatókönyv-modellezés, makrorégiók, gazdasági irányítás, irányítási mechanizmusok, hibrid modell, rekonstrukció, intézményi támogatás.

Abstract. The article addresses the problem of strategic management of Ukraine's spatial development in the context of post-war transformation, when interregional disparities, resource asymmetry, and functional fragmentation of regions highlight the need for a new methodology of state



regulation. It is substantiated that traditional models of spatial planning and unified approaches to strategizing demonstrate limited effectiveness under conditions of deep regional polarization and the variability of development scenarios. In response to these challenges, a model of hybrid strategizing of spatial development is proposed, which integrates tools of scenario-based modeling, functional-territorial typology, and mechanisms of integrated economic management. A typology of seven macro-regional zones of Ukraine has been carried out according to their scenario-based development formats (reconstructive, stabilizing, recovery-oriented, rehabilitative, innovation-expansive).

The concept of the Strategy for Scenario-Differentiated Integrated Management of Ukraine's Reconstructive Spatial Development for 2025–2035 is presented and substantiated as a systemic document of strategic reconstruction that reflects the functional complementarity of territories and ensures a balance between local needs and national priorities. The feasibility of structuring spatial development management mechanisms into four interrelated blocks—coordination, transformation, stabilization, and institutional support—is argued. Particular attention is given to the development of an interzonal interaction scheme between macro-regional zones as a tool for synchronizing managerial actions, achieving spatial coherence, and ensuring scenario-based adaptation. The findings demonstrate that hybrid strategizing of reconstructive spatial development is not only a response to wartime and post-war challenges, but also an effective long-term instrument for improving spatial policy and ensuring sustainable economic governance. The implementation of the proposed model creates methodological and practical prerequisites for building an integrated system of economic management of regional development, oriented toward functional specialization, optimization of resource flows, scenario balancing, and the achievement of interregional synergy. The results presented in the article provide a theoretical foundation for further applied developments in the field of spatial policy, institutional support, and economic management of Ukraine's reconstruction under conditions of growing multidimensional threats and risks.

Keywords: spatial development, strategizing, scenario modeling, macro-regional zones, economic management, managerial mechanisms, hybrid model, reconstruction, institutional support.

Постановка проблеми. Досвід України у період дії воєнного стану засвідчує, що масштабні руйнування та нерівномірність відновлювального потенціалу регіонів формують унікальний виклик для системи просторового управління. У цих умовах виникає потреба у новій архітектоніці просторового стратегування, яка враховує сценарну специфіку, функціональну роль і ризикові профілі *макрорегіональних зон* (МРЗ). Уніфіковані моделі стратегічного планування і чинні інструменти державної регіональної політики виявляють обмежену ефективність у забезпеченні комплексної адаптації управлінських рішень до умов воєнного й поствоєнного періоду. Це зумовлює наукову проблему відсутності цілісної і, водночас, адаптивно-функціонально узгодженої моделі *сценарно-орієнтованого економічного менеджменту*¹, здатної забезпечити стратегічну координацію між МРЗ із контрастними сценаріями розвитку, різним рівнем руйнувань і ресурсним потенціалом. У цьому контексті

¹Сценарно-інтегрований економічний менеджмент – новий підхід до управління соціально-економічною системою держави, який: а) визначає, що планування, прийняття рішень і розподіл ресурсів та активів з урахуванням кількох альтернативних сценаріїв розвитку; б) поєднує економічні інструменти (бюджетування, інвестиційне стимулювання, трансфери), управління ризиками та моделювання майбутніх подій, забезпечуючи адаптивність управління й узгодження регіональних рішень; в) передбачає, що для кожної МРЗ формується специфічний набір політик, які враховують можливі сценарії (мобілізація, компресія, декомпресія чи модернізація), що інтегруються між собою й синхронізуються вертикально (від національного до місцевого рівня) та горизонтально (між сімома МРЗ).

особливої актуальності набуває впровадження *гібридного стратегування*² реконструктивного просторового розвитку як методологічної основи побудови гнучкої системи управління, що поєднує сценарне планування, функціональну типізацію механізмів, просторову взаємодоповнюваність регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зауважимо, що у контексті пошуку ефективних моделей управління просторовим розвитком держави в умовах глибоких структурних трансформацій, значна увага має приділятися питанням стратегічного планування, регіонального вирівнювання, адаптивного менеджменту та інтеграції регіонів у єдиний економічний простір. Серед вітчизняних і зарубіжних дослідників, які висвітлюють проблематику просторової політики, варто відзначити праці, присвячені регіональній дезінтеграції в умовах криз (А. Rodríguez-Pose, Е. Garcilazo) [1], теорії нової регіональної політики (F. Barca, P. McCann, А. Rodríguez-Pose) [2], просторовій економіці і кластерному розвитку (А. Copus, С. Gräbner, J. Hafele) [3,4], а також управлінню ризиками й регіональній та екологічній резиліентності (S. Davies, M. Valderrábano, С. Nelson, Е. Nicholson, А. Etter) [5,6]. При цьому, в українському науковому дискурсі також активно досліджуються питання територіального планування та соціо-еколого-економічної трансформації регіонів (Б. Данилишин, І. Бистряков, Е. Лібанова, В. Пилипів, та ін.) [7,8], стратегічного управління розвитком територій і сценарного моделювання регіонального розвитку (Н. Покровська, І. Залуцький, І. Сторонянська) [9,10], післякризової реконструкції економіки (І. Підоричева) [11].

Разом із тим, актуальним залишається дефіцит цілісних моделей, які поєднують інституційне, сценарне та функціонально-просторове стратегування в єдину систему економічного менеджменту. Недостатньо опрацьованими залишаються аспекти структурного угруповання механізмів управління у відповідності до сценарної спеціалізації макрорегіонів [12] а також моделі міжзональної координації та стратегування в умовах гібридного просторового розвитку [13]. Поряд із цим, потребує подальшого наукового обґрунтування інтеграція інструментів стратегічного управління у форматі сценарно-диференційованої архітектури, що забезпечує цільове балансування ресурсів, функцій і ролей МРЗ в єдиній системі просторової реконструкції держави. Саме ці аспекти і формують предмет дослідження у межах наукової статті.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність численних досліджень, присвячених просторовому розвитку, регіональному стратегуванню та відновленню посткризових територій, значна частина проблематики залишається лише частково опрацьованою. У

²Гібридне стратегування (за авторськими обґрунтуваннями) – це методологія розробки й реалізації державної просторової реконструктивної політики, яка об'єднує інструменти сценарного моделювання, функціонально-територіальної типізації та інтегрованого економічного менеджменту. Її суть полягає в одночасному й синхронному використанні різних стратегічних форматів (мобілізації, стабілізації, модернізації, реіндустріалізації, тощо) та комбінуванні централізованих і децентралізованих управлінських механізмів задля адаптації господарських систем держави до різних умов у контексті досягнення як швидкого їхнього відновлення та регенерації, так і довгострокового сталого розвитку і господарювання.

сучасних умовах зростання міжрегіональної поляризації, асиметрії ресурсного потенціалу та сценарної неоднорідності МРЗ України в умовах війни, недостатньо науково осмисленими залишаються: а) методологічні засади побудови гібридної системи стратегування, яка інтегрує сценарні формати розвитку, функціональну типізацію територій та інструменти державного управління в єдину управлінську архітектуру; б) типізація та структурне угруповання багаторівневих механізмів управління просторовим розвитком з урахуванням цільової функції кожної МРЗ, її ступеня руйнувань, логістичної спроможності та кадрового потенціалу; в) модель міжзонального узгодження дій у межах сценарно-контрастних регіонів, яка б забезпечувала синхронізацію стратегій, балансування ресурсів і взаємодоповнюваність просторових ролей; г) інституційно-інструментальна реалізація концепту *Стратегії сценарно-диференційованого інтегрованого управління реконструктивним просторовим розвитком України на 2025–2035 рр. (ССДПУ-2035)* як базового документа політики післявоєнного відновлення з урахуванням адаптивності, узгодженості та функціональної відповідності управлінських дій; д) системна інтеграція механізмів стратегічного планування у форматі гібридної, але структурно впорядкованої моделі економічного менеджменту, що враховує полярність ризиків і ресурсів у регіональному розрізі. Таким чином, загальна наукова проблема просторової реконструкції України потребує розвитку нових інструментів і моделей стратегічного управління, які здатні не лише адаптуватися до динамічних зовнішніх викликів, але й забезпечити цілісність, ефективність і скоординованість регіонального розвитку в межах єдиного простору.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплекс методологічних підходів, що забезпечують багатовимірний аналіз реконструктивного просторового розвитку України. Базовими матеріалами стали статистичні дані національних та міжнародних органів (Державної служби статистики України, Світового банку, Євростату), а також результати авторських напрацювань із питань регіональної економіки та соціально-економічної безпеки. Методологічну основу становить сценарно-прогностичний підхід, що поєднано з методами системного аналізу, економіко-математичного моделювання та порівняльної типологізації макрорегіональних зон. Використано інструменти функціонально-територіальної класифікації, SWOT-аналізу та когнітивного картування, які дали змогу формалізувати детермінанти гібридного стратегування. Отримані результати узагальнено шляхом побудови інтегрованої моделі сценарно-інтегрованого економічного менеджменту, що поєднує процедури декомпресії та компресії ресурсів, синхронізує економічні, соціо-екологічні й безпекові пріоритети та забезпечує адаптивність просторової стратегії в умовах післявоєнної трансформації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення моделі гібридного стратегування просторового розвитку України на основі сценарно-інтегрованого економічного менеджменту. Основне завдання

полягає в типізації регіонів, структуризації управлінських механізмів та формуванні інструментів міжзональної координації в межах моделі Стратегії сценарно-диференційованого інтегрованого управління реконструктивним просторовим розвитком України на 2025–2035 рр.

Виклад основного матеріалу дослідження. У повоєнних умовах, коли просторові дисбаланси, демографічні втрати, руйнація критичної інфраструктури та деградація місцевих економік набули системного характеру, стратегічна потреба у структурному переформатуванні механізмів управління просторовим розвитком стала визначальним чинником формування довгострокової державної політики України в умовах постійного нарощення різної природи загроз і ризиків. Системне стратегування *реконструктивного просторового розвитку* (РПР) не може ґрунтуватися на уніфікованому або лінійному підході. Натомість, воно вимагає впровадження нових гібридних сценаріїв, здатних враховувати багатовекторність ризиків, полярність регіональних потенціалів та динаміку трансформаційних процесів. Актуальність структурного угруповання механізмів управління в межах цих сценаріїв обумовлюється нагальною необхідністю забезпечення синергії між функціональними типами різних територій, типологізованих за рівнем руйнувань, соціальної напруги, наявності трудових ресурсів, економічного потенціалу та логістичної спроможності. Саме тому, опрацювання та систематизація структур управлінських механізмів на рівні МРЗ, що охоплюють усі територіально-функціональні кластери України, є критично необхідним задля формування дієвих стратегій регенерації, стабілізації та зростання. Запропоноване науково-прикладне завдання охоплює сім повоєнних МРЗ [12] України, кожна з яких репрезентує унікальний сценарний формат розвитку, що вимагає специфічної архітектури управлінських механізмів. А, саме: Зона стратегічного мобілізаційного відновлення (№1) – в якості плацдарму активного нарощення ресурсної мобільності та оперативного переформатування господарської структури; Транзитно-Координаційна МРЗ (№2) – як центр логістичної інтеграції та сценарного згладжування просторових дисбалансів; Східна та Південна регіональні Зони *контрольованої декомпресії*³ (№ 3 і № 4) – як осередки цільового пом’якшення соціо-еколого-економічної напруги; Західна Зона економічного збудження (*економічної компресії*⁴) (№5) – як середовище економічного зосередження та накопичення трудових ресурсів; Центральна Зона модернізації (№6) – як осередок впровадження технологічного прориву і структурної реконструкції інфраструктури; Південно-Східний індустріальний

³Контрольована декомпресія – це управлінська стратегія: а) спрямована на поступове зменшення соціо-еколого-економічного навантаження в регіонах, які постраждали від воєнних дій та мають високий рівень напруги; б) включає регульоване повернення населення і релокованих підприємств, відновлення інфраструктури, створення «гуманітарних коридорів» і стабілізаційних програм (розрядка напружених територій шляхом перерозподілу ресурсів і активів, а також послуг та суттєвого зниження масштабів різної природи ризиків).

⁴Економічна компресія – цілеспрямована концентрація економічної активності та людських ресурсів у відносно безпечних і перспективних регіонах. У зонах економічної компресії мають створюватися умови задля швидкого зростання (акумулюються інвестиції, розвиваються бізнес-інкубатори, мобілізується трудовий потенціал), що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси й активи для відновлення економіки України.



пояс (№7) – як основа реіндустріалізації та запуску експортно-орієнтованих виробництв.

Актуалізація і наукове забезпечення процесу структуризації механізмів управління у межах гібридних сценаріїв РПР не лише відображає потребу у гнучких управлінських інструментах, а й формує методологічну базу для побудови адаптивної, регіоналізованої та стратегічно узгодженої системи посткризового просторового відновлення країни.

Для наукового обґрунтування побудови *гібридної моделі стратегування* (ГБСС) здійснено типізацію семи МРЗ України відповідно до їхнього функціонально-територіального статусу та потенціалу сценарного розвитку (табл. 1). Представлена типологія відображає базові відмінності між зонами за критеріями просторової реконструкції, стабілізації, відновлення, реабілітації та інноваційно-експансивного розвитку. Вона слугує підґрунтям для визначення сценарно-диференційованих траєкторій та вибору інструментів інтегрованого управління просторовим розвитком. Проте, визначеність ключових ГБСС розвитку МРЗ та відповідності типів механізмів управління потребують пояснення їх особливостей й обґрунтованості домінантних механізмів:

Зона № 1. Ключовий сценарій: мобілізаційне відновлення та швидке реагування. Особливості сценарію – території МРЗ зазнали руйнувань, втрат інфраструктури, демографічних і ресурсних дисбалансів, які потребують високої оперативності у відновленні базових функцій і запуску первинних виробничих та соціальних процесів. Домінантні механізми: мобілізації (спрямовані на швидке акумулювання ресурсів і людського капіталу); антикризове реагування (адаптивне управління в умовах високої динаміки загроз); концентрація ресурсів (для відновлення *критичної інфраструктури* (КІ) і життєзабезпечення для якості життя населення).

Таблиця 1.

Типізація механізмів управління МРЗ у контексті РПР *

Макрорегіональна Зона/ № МРЗ	Ключовий сценарний формат	Домінантні механізми управління
1. Зона стратегічного мобілізаційного відновлення (Зона «Активізації»)	Мобілізаційне відновлення та швидке реагування.	Механізми мобілізації, антикризового реагування, ресурсної концентрації.
2. Транзитно-Координаційний макрорегіон («Координація просторового розвитку»).	Координаційна інтеграція та логістична синергія.	Механізми інтеграційної координації, логістичного управління, міжрегіонального балансування.
3. Східна регіональна Зона контрольованої декомпресії.	Контрольована декомпресія та стабілізація.	Механізми стабілізації, соціальної декомпресії, адаптивного управління.
4. Південна регіональна Зона контрольованої декомпресії.	Контрольована декомпресія та стабілізація.	Механізми стабілізації, локалізації соц. ризиків, підтримки життєзабезпечення.



Макрорегіональна Зона/ № МРЗ	Ключовий сценарний формат	Домінантні механізми управління
5. Західна регіональна Зона економічного збудження та компресії.	Економічна компресія та концентрація ресурсів.	Механізми економічної компресії, регіонального залучення, трудової мобільності.
6. Центральна Зона інфраструктурної модернізації.	Технологічна модернізація та інфраструктурний прорив.	Механізми технологічного розвитку, проєктного управління, інфраструктурної реконструкції.
7. Південно-Східний індустріальний пояс (індустріальний ромб).	Реіндустріалізація і промисло-ве відновлення для нарощення стратегічного потенціалу.	Механізми реіндустріалізації, стимулювання інвестицій, експортної орієнтації, забезпечення сталого господарювання.

* Визначено, обґрунтовано і систематизовано авторами за урахування джерел [12-14]

Зона № 2. Сценарій: координаційна інтеграція та логістична синергія. Особливості: зона виступає єдиним мостом між східними, центральними і західними частинами країни, що має ключове значення для перерозподілу ресурсів, організації логістичних вузлів, оптимізації потоків переміщення. Домінантні механізми: інтеграційна координація (міжрегіональне узгодження програм розвитку); логістичне управління (впорядкування транспортної, енергетичної й інформаційної інфраструктури); балансування просторових диспропорцій (зменшення надлишкової концентрації на окремих територіях).

Зона № 3. Ключовий сценарій: контрольована декомпресія та стабілізація. Особливості: є зоною високого соціального, інфраструктурного і безпекового навантаження, потребує регульованої «розрядки» (поступової стабілізації, повернення населення, адаптації базових сервісів). Механізми: стабілізація (гарантування безпеки, базових стандартів життєзабезпечення); соціальна декомпресія (профілактика ескалації соц-конфліктів); адаптивне управління (реагування на перманентно змінні загрози).

Зона № 4. Ключовий сценарій: контрольована декомпресія та стабілізація. Особливості: як і східна, південна МРЗ – є прикордонною, має підвищену концентрацію поствоєнних ризиків, але також потенціал для відновлення морської логістики та аграрного сектору. Домінантні механізми: стабілізація ситуації (забезпечення контрольованого відновлення); локалізація соціальних ризиків (запобігання демографічним втратам); підтримка життєзабезпечення (швидке відновлення критичних функцій) і підвищення якості життя населення.

Зона № 5. Ключовий сценарій – економічна компресія та концентрація ресурсів. Особливості: умовно безпечна МРЗ, яка в умовах війни акумулювала людський капітал, частково збережену інфраструктуру і має високий потенціал швидкого запуску економіки. Домінантні механізми – механізми економічної компресії (максимально ефективного використання сконцентрованих ресурсів різної природи); залучення підприємницької активності з розвитком локального бізнесу та релокованих підприємств; підтримка трудової мобільності з використанням переміщених трудових ресурсів.

Зона № 6. Ключовий сценарій: технологічна модернізація та



інфраструктурний прорив. Особливості: центр країни відіграє роль інституційного, інфраструктурного, промислового та технологічного ядра; можливо реалізувати проєкти нового покоління (смарт-інфраструктури, цифровізації, інноваційних агро- та еко-платформ). Домінантні механізми: механізми технологічного розвитку (стимулювання розвитку та впровадження ІТ, зелених технологій, розумних міст); проєктне управління (для реалізації стратегічних ініціатив); інфраструктурна реконструкція (інвестування у багатофункціональні хаби).

Зона № 7. Ключовий сценарій: реіндустріалізація та промислове відновлення. Особливості: індустріальна МРЗ має значний потенціал (важливе значення для економіки) для запуску нової хвилі промислового виробництва, орієнтованого як на внутрішній ринок, так і на експорт. Механізми: реіндустріалізації (створення сучасних промислових кластерів); інвестиційне стимулювання (залучення приватного і публічного капіталу); експортна орієнтація (просування на ринки з урахуванням євроінтеграційного вектору).

Приведене проєктне структурно-функціональне угруповання механізмів формує основу інтегрованої системи ГБСС, яка поєднує просторову специфіку кожної МРЗ з індивідуальною конфігурацією інструментів державної підтримки, управління ризиками та реконструктивного розвитку. Система побудована за п'ятьма структурними компонентами (табл. 2) і є багаторівневою адаптивною архітектурою, здатною гнучко реагувати на різноспрямовані виклики, потенціали й ризики післявоєнної трансформації. Ключовим принципом виступає сценарно-функціональна спеціалізація МРЗ, що визначає їхню стратегічну роль і налаштовує відповідний набір управлінських інструментів.

Таблиця 2.

Структурні компоненти інтегрованої системи ГБСС РПР *

Компонент	Змістове наповнення
1. Сценарна визначеність	Упорядкування зон за домінуючими сценаріями (мобілізація, стабілізація, модернізація, компресія, координація, реіндустріалізація).
2. Цільова функція зони	Визначення ключової місії зони у національній системі РПР (відновлення, інтеграція, акумуляція ресурсів, тощо).
3. Інструменти державної підтримки	Програмно-цільові пакети, інвестиційні гарантії, субсидії, преференції, <i>державно-приватні партнерства</i> (ДПП).
4. Механізми управління ризиками	Комплекси дій щодо ідентифікації, моніторингу та мінімізації ризиків (військових, соціальних, екологічних, інституційних).
5. Засоби розвитку конкурентних переваг	Локалізація кластерів, інноваційні хаби, інфраструктурні вузли, логістичні центри, експортні платформи, людський капітал.

* Визначено, науково обґрунтовано, сформульовано та систематизовано авторами за урахування рекомендацій [15-18]

З огляду на вказане, формалізація функціоналів семи повоєнних МРЗ в інтегрованій системі ГБСС РПР – є наступною:

- Зона № 1. Цільова функція: відновлення інфраструктури, забезпечення безпеки, розгортання первинних сервісів. Інструменти: швидке бюджетне фінансування, спец.фонди швидкого реагування, цільові військово-господарські програми. Управління ризиками: гнучкі моделі реагування на динамічні загрози, адаптивне планування. Конкурентні переваги: спеціальні режими відновлення і податкові пільги для релокацій.

Зона № 2. Цільова функція: логістичне з'єднання регіонів, перерозподіл ресурсів. Інструменти підтримки: розвиток мультимодальної інфраструктури, координаційні платформи регіонального рівня, державне субсидування транзитних хабів. Управління ризиками: прогнозування та децентралізоване управління потоками. Конкурентні переваги: логістична інтеграція та регіональні сервісні кластери.

Зона № 3. Цільова функція: стабілізація, запобігання соціальному розпаду. Інструменти підтримки: пакети гуманітарної та інфраструктурної допомоги, житлові програми. Управління ризиками: соціальні буфери, моніторинг внутрішньої міграції. Конкурентні переваги: створення зон соціального відновлення та мікробізнесу.

Зона № 4. Цільова функція: контрольована стабілізація територій із морським потенціалом. Інструменти: компенсаційні програми для населення, розвиток портової інфраструктури. Управління ризиками: моделі адаптації до кліматичних та безпекових ризиків. Конкурентні переваги: розвиток сучасної агрокультури та енергетики.

Зона № 5. Цільова функція: акумуляція людських і підприємницьких ресурсів. Інструменти підтримки: бізнес-інкубатори, програми підтримки релокованих підприємств. Управління ризиками: управління демографічним перенавантаженням та адаптація ринку праці. Конкурентні переваги: динамічне підприємництво, транскордонна економіка і ущільнення міжрегіональної взаємодії.

Зона № 6. Цільова функція: технологічна трансформація та інтеграція інновацій. Інструменти підтримки: пріоритетне державне інвестування, науково-технологічні платформи, державно-приватні інноваційні фонди. Управління ризиками: оцінка технологічних розривів і контроль проєктних ризиків. Конкурентні переваги: цифрова економіка, смарт-інфраструктура та STEM-освіта.

Зона № 7. Функція: запуск нової хвилі реіндустріалізації. Інструменти: індустриальні парки, експортні кредити, *спеціальні економічні зони* (СЕЗ). Управління ризиками: гео-економічний моніторинг, стимулювання внутрішнього попиту. Конкурентні переваги: виробництво з високою доданою вартістю та індустриальні кластери.

Системна перевага інтегрованої моделі ГБСС РПР (табл. 3 та рис. 1) полягає в її динамічності та багаторівневості.

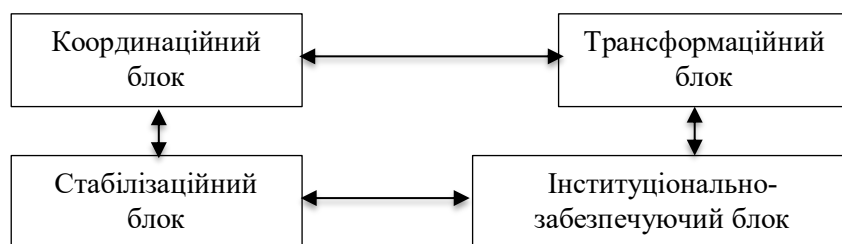


Рис. 1. Структурно-логічна схема інтегрованої системи гібридного стратегування реконструктивного просторового розвитку (авторська розробка)

Де, Координаційний блок – відповідає за координацію між МРЗ; Трансформаційний блок – демонструє реалізацію дії трансформаційних механізмів (модернізація, інновації, тощо); Стабілізаційний блок – представляє стабілізаційні дії, які спрямовані на декомпресію та соціо-еколого-економічну рівновагу; Інституційно-забезпечуючий блок – символізує інституційно-забезпечуючий аспект (нормативне поле, фінансові інструменти, тощо).

Таблиця 3.

Інтегрована система гібридного стратегування РРР *

№ МРЗ	Цільова функція	Інструменти державної підтримки	Управління ризиками
1.	Термінове відновлення КІ та базових сервісів.	Фонди швидкого реагування, спец. програми відновлення.	Адаптивне реагування на загрози, кризове планування.
2.	Логістичне з'єднання регіонів та координація потоків.	Розвиток КІ, платформи регіонального узгодження.	Прогнозування потоків, координація у кризових ситуаціях.
3.	Стабілізація та запобігання соціальній фрагментації.	Гуманітарна допомога, програми житлової і соціальної підтримки.	Моніторинг внутрішньої міграції, запобігання соціальній напрузі.
4.	Контрольована стабілізація природо-господар. діяльності прибережних регіонів.	Підтримка портової інфраструктури, компенсаційні програми.	правління кліматичними та безпековими ризиками.
5.	Акумуляція людського та підприємницького капіталу.	Інкубатори бізнесу, програми релокації підприємств.	Регуляція демограф. навантажень, балансування ринку праці.
6..	Технологічна трансформація, інфраструктурний прорив.	Державно-приватні інноваційної платформи, STEM-програми.	Контроль технологічних та проєктних ризиків.
7.	Запуск нової хвилі реіндустріалізації та експортного виробництва.	Індустріальні парки, експортне кредитування, СЕЗ.	Геоелекономічний моніторинг, стратегія внутрішнього попиту.

*Сформульовано, обґрунтовано та систематизовано авторами за урахування напрацювань, репрезентованих у [12-14]

Вона поєднує централізовані директиви й регіональну автономію, індикативне планування й адаптивні контури реагування на кризи в умовах зростання загроз та ресурсних обмежень. Запровадження моделі забезпечить: баланс між локальною специфікою та національною цілісністю; недопущення надмірної концентрації ресурсів в окремих МРЗ; прискорення реалізації пріоритетів

відновлення, модернізації та РПП; реалізацію гібридної стратегії з урахуванням полівекторної динаміки внутрішніх і зовнішніх ризиків. Узгодження управлінських механізмів між МРЗ різних сценарних форматів формує цілісність РПП в умовах асиметричних викликів і поляризації ресурсів. Для цього здійснено їх типізацію за функціональним призначенням (табл. 4) та групування механізмів за вертикальними й горизонтальними векторами взаємодії.

Таблиця 4.

Типізація механізмів узгодження за критерієм функціонального призначення *

Тип механізмів	Ключова функція
1. Інституційно-координаційні	Забезпечення міжрівневої взаємодії (держава – макрорегіональна зона – регіон – громада), координація сценаріїв розвитку МРЗ.
2. Програмно-планувальні	Гармонізація стратегічних і середньострокових планів відновлення на основі сценарної відповідності.
3. Інфраструктурно-логістичні	Об'єднання логістичних, енергетичних та цифрових мереж як єдиного просторового каркасу.
4. Бюджетно-фінансові	Вирівнювання міжзональних диспропорцій шляхом фіскальних і трансфертних механізмів.
5. Інвестиційно-інноваційні	Узгодження інструментів стимулювання інвестиційної активності, розгортання інноваційної екосистеми.
6. Соціально-гуманітарні	Балансування мобільності трудових ресурсів, міграційної політики, вільного доступу до послуг.
7. Ризик-орієнтовані (безпекові)	Скоординоване управління загрозами різної природи на основі регіональних профілів ризику.

* Сформульовано, обґрунтовано і систематизовано авторами

Перша – це вертикальна узгодженість забезпечить взаємодію рівнів: «національного ↔ макрорегіонального ↔ регіонального ↔ локального». Механізми, які слід використовувати для узгодження виробничо-господарської та соціо-еколого-економічної діяльності передбачають використання: платформ стратегічного сценарного узгодження; регіональних рад міжзонального розвитку; гнучкого нормативно-правового поля з урахуванням сценарної спеціалізації зон; засобів впровадження індикативного планування з міжзональними критеріальними показниками. Друга – це горизонтальна узгодженість між усіма (парами) МРЗ із механізмами: транскордонні та міжзональні економічні коридори; платформи управління транспортною, цифровою та енергетичною інфраструктурою; механізми синхронізації проектного портфеля за пріоритетними осями розвитку; міжрегіональні пакети пілотних проектів і спеціальних економічних форматів.

Модель узгодження управлінських інструментів між МРЗ ґрунтується на матричному узгодженні за п'ятьма функціональними полями (табл. 5) та полівекторному сценарно-прогнозному узгодженні між МРЗ із контрастними сценаріями (табл. 6), що надає переваги: а) системність замість фрагментарного управління; б) синергію між МРЗ із різними стратегічними ролями; в)



оптимізацію ресурсів завдяки міжзональній взаємодії; г) адаптивність до асиметрій повоєнного відновлення. А, полівекторне сценарно-прогнозне узгодження, що визначається як процес міжзональної адаптації управлінських дій (табл. 7): 1) спирається на прогнозовану взаємозалежність динаміки відновлення, ризиків і ресурсних потоків у різних сценаріях (мобілізація, компресія, декомпресія, модернізація, координація, реіндустріалізація, тощо); 2) передбачає: просторову взаємодоповнюваність МРЗ, синхронізацію темпів відновлення, запобігання сценарним конфліктам і забезпечення цілісності процесу замість локальних фрагментарних ініціатив.

Таблиця 5.

Матричне узгодження (за функціональними полями) *

Функціональне поле	Механізми узгодження
1. Економіка	Механізми регіонального інвестиційного банку розвитку, міжзональні кластери.
2. Трудові ресурси	Координація вахтової зайнятості, портали мобільності населення.
3. Соціальна політика	Системи взаємного доступу до сервісів, трансфер освіти і медичних послуг,
4. Охорона довкілля	Узгодження екологічних рамок на міжзональному рівні, єдині стандарти.
5. Цифрова трансформація	Системи регіонального обміну даними, Smart-інтеграція з єдиним API.

* Сформульовано, обґрунтовано і систематизовано авторами

Таблиця 6.

Особливості полівекторного сценарно-прогнозного узгодження між макрорегіональними зонами з контрастними сценаріями

Зона I	Зона II	Механізми узгодження
Зона мобілізації (Зона 1)	Зонакомпресії (Зона 5)	Перерозподіл трудових ресурсів, фінансові компенсації, пріоритетне фінансування релокацій.
Зона декомпресії (Зона 3 і 4)	Зонамодернізації (Зона 6)	Гуманітарний коридор сервісів, балансування демографічних і соціальних навантажень, соціально-екологічно-економічне збалансування.
Зона координації (Зона 2)	Індустріальний пояс (Зона 7)	Синхронізація транспортно-логістичних та енергетичних ланцюгів постачання.
Зона модернізації (Зона 6)	Всі сім МРЗ	Технологічна стандартизація, цифрова уніфікація, обмін інноваційними проєктами і рішеннями.

* Сформульовано, обґрунтовано і систематизовано авторами

Таблиця 7.

Типові форми контрастності сценаріїв і завдання полівекторного сценарно-прогнозного узгодження *

Контрастні сценарії	Проблематика	Завдання узгодження
Мобілізація (Зона 1) ↔ Компресія (Зона 5)	Перенавантаження людським капіталом західних територій, депопуляція зони відновлення.	Забезпечення стимулів до повернення трудових ресурсів, податкові преференції на мобілізаційних територіях.
Декомпресія (Зони 3/4)	Нерівномірний доступ до	Забезпечення «гуманітарного

Контрастні сценарії	Проблематика	Завдання узгодження
↔ Модернізація (Зона 6)	критичної інфраструктури та інноваційних сервісів.	коридору», цифрове вирівнювання доступу до базових і технологічних сервісів.
Координація (Зона 2) ↔ Індустріалізація (Зона 7)	Розриви в логістичних ланцюгах, нестача інфраструктурної пропускної здатності.	Формування єдиного логістичного каркасу, модернізація вузлів інтеграції.
Компресія (Зона 5) ↔ Декомпресія (Зона 3 і 4)	Соціальний конфлікт між зона-ми скупчення і розвантаження.	Балансування соціальної мобільності, управління міграційним тиском.
Модернізація (Зона 6) ↔ Усі зони	Диспропорції у темпах технологічного розвитку.	Уніфікація стандартів, трансфер інновацій, розвиток інституційної спроможності на периферії.

* Сформульовано, обґрунтовано та систематизовано авторами

Певним чином узагальнюючи наведене, зазначимо: просторово-функціональними особливостями полівекторного сценарно-прогнозного узгодження є: а) логістична взаємозалежність: зона координації (№2) – критичний вузол для транспортування продукції з індустріальної зони (№7) та постачання зон декомпресії (№3 і №4); б) інноваційна дифузія: зона модернізації (№6), за авторськими передбаченнями, повинна відігравати роль генератора трансферу технологій у зони з нижчим рівнем розвитку; в) людський капітал як ресурсне ядро: перерозподіл через спеціальні програми вахтової мобільності та кооптування, освітньої ротації, а також молодіжних ініціатив між зоною компресії (№5) і зонами мобілізації та індустріалізації (№1 і №7).

Очікувані результати від впровадження моделі полівекторного сценарно-прогнозного узгодження полягають у зниженні сценарних конфліктів і фрагментацій управління, стабілізації РПР, забезпеченні перетоку ресурсів та людського капіталу, формуванні архітектури довгострокової взаємодії між усіма МРЗ і сприянні справедливому та послідовному відновленню потенціалу країни. Узагальнена схема структурної інтеграції механізмів управління у модель ГБСС (рис. 2), обґрунтованість якої подано у [11, 12], може використовуватися суб'єктами управління різних рівнів. А, саме:

1) центральні органи виконавчої влади – для формування збалансованої просторової політики, оптимізації міжрегіонального бюджетного планування та створення стратегічних рамкових документів;

2) обласні адміністрації й ради – для адаптації регіональних стратегій до гібридної логіки, формування портфелів сценарних проєктів і реалізації міжзональних ініціатив у транспорті, мобільності та логістиці;

3) органи місцевого самоврядування – для участі у програмно-цільових блоках ГБСС, розвитку міжгромадських партнерств і формування локальних стратегій, узгоджених із вищими інтеграційними механізмами;

4) міжнародні партнери та донори – задля таргетування інвестицій і технічної допомоги за сценарними завданнями, координації дій на макро- і мезорівнях, підвищення ефективності багаторівневого управління РПР.

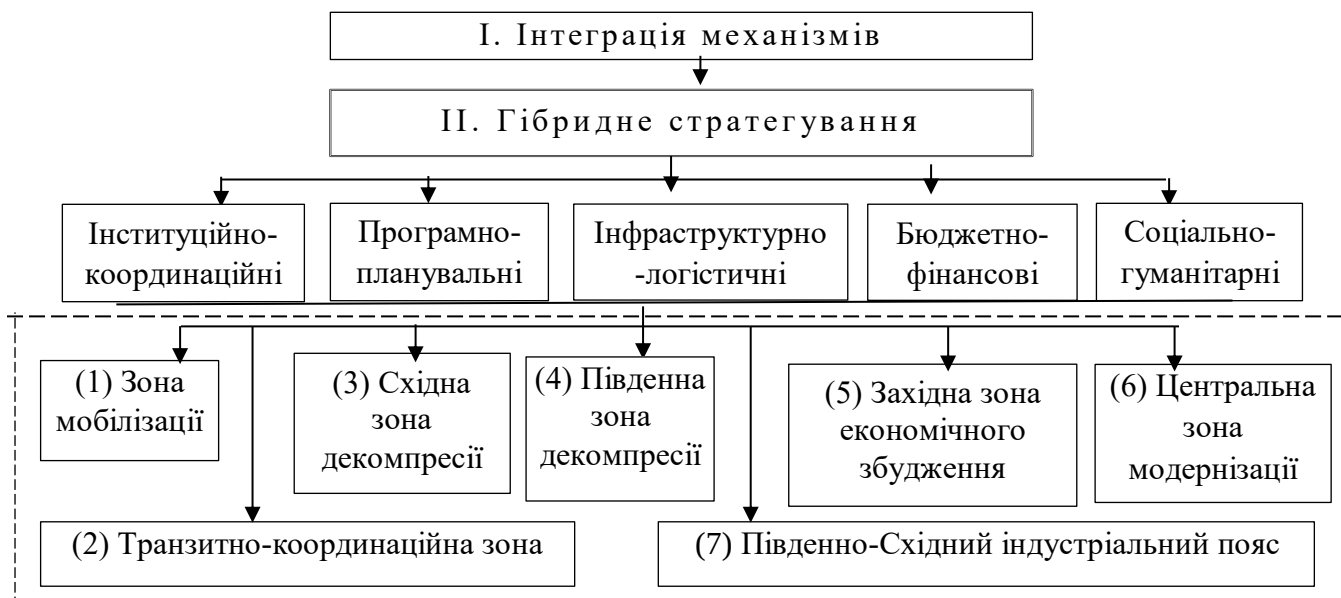


Рис. 2. Узагальнена схема структурної інтеграції механізмів управління у рамкову модель ГБСС РПР (авторська розробка)

На рис. 2 подано багаторівневу архітектуру моделі ГБСС. Верхній рівень – відображає інтеграцію механізмів у єдину гібридну рамку, яка враховує просторову, сценарну та функціональну специфіку семи МРЗ. Другий рівень – це ядро ГБСС, що об'єднує різні управлінські підходи: від мобілізаційного реагування до інноваційної модернізації, від стабілізаційної декомпресії до економічної компресії. Третій рівень – охоплює п'ять кластерів механізмів: а) інституційно-координаційні (інтеграція управління по вертикалі й горизонталі); б) програмно-планувальні (узгодження стратегій і сценаріїв у часі); в) інфраструктурно-логістичні (формування транспортно-цифрового каркасу); г) бюджетно-фінансові (перерозподіл ресурсів і ризиків); д) соціально-гуманітарні (рівний доступ до базових сервісів і стабілізація соціуму). Четвертий рівень – це сім МРЗ в якості реципієнтів адаптивних механізмів. Оскільки: мобілізаційна зона (№1) – потребує швидкої ресурсної підтримки; транзитно-координаційна (№ 2) – логістичних інструментів; східна й південна зони декомпресії (№ 3 і 4) – механізмів стабілізації та реконструкції; західна зона збудження (№ 5) – бюджетного вирівнювання; центральна зона модернізації (№ 6) – інноваційних рішень; південно-східний індустріальний пояс (№ 7) – запуску/форсованого перезапуску реіндустріалізації. Таким чином, схема демонструє, що гібридна стратегія є не сумою окремих важелів і дій, а динамічною платформою інтегрованого управління. Її застосування забезпечує: а) перехід від

фрагментарності до цілісності; б) уникнення дублювання функцій; в) зростання інституційної спроможності; г) формування просторово збалансованої моделі зростання; д) підвищення координованості внутрішньої й зовнішньої підтримки відновлення.

Змістовна значимість процесів структурного угруповання механізмів управління у ГБСС – це системно впорядкована класифікація управлінських механізмів за домінантними функціональними ознаками, що характеризує їхню роль, взаємозв'язки та цільову спрямованість у межах сценарно-диференційованих стратегій РПР семи МРЗ із урахуванням їх просторової спеціалізації, ресурсного потенціалу, рівня руйнувань і стратегічного призначення. Тож, маємо можливість обґрунтувати Концепт *Стратегії сценарно-диференційованого інтегрованого управління реконструктивним просторовим розвитком України на 2025–2035 рр.* (ССДІУ-2035), що є концептуальною рамкою державної політики відновлення і модернізації України, що враховує сценарну специфіку, функціональну роль і ресурсний потенціал семи МРЗ. Її мета – полягає у формуванні адаптивної та інтегрованої системи економічного менеджменту РПР, орієнтованої на синергію між зонами, збалансованість ресурсів і стійкість управлінських рішень.

Основні завдання Стратегії-2035: 1) закріплення сценарних форматів розвитку (мобілізація, стабілізація, компресія, модернізація, координація, реіндустріалізація, реконструкція); 2) формування інтегрованої матриці управлінських механізмів відповідно до функцій, потенціалу і масштабів втрат кожної МРЗ; 3) забезпечення міжзональної координації та адаптивного балансування ресурсних потоків; 4) створення системи індикативного планування, моніторингу та сценарної корекції.

Методологічна основа ССДІУ-2035 – поєднує сценарне моделювання, функціонально-територіальну типізацію, механізми економічного менеджменту та інституційно-нормативне забезпечення.

Структурна логіка – передбачає чотири взаємопов'язані блоки управління: 1) координаційний: синхронізація дій між МРЗ; 2) трансформаційний: модернізація та інноваційний розвиток; 3) стабілізаційний: забезпечення соціо-еколого-економічної рівноваги; 4) інституційний: нормативно-правове поле, фінансування, ДПП.

Очікувані ефекти реалізації ССДІУ-2035: 1) просторово збалансована система реконструкції; 2) зниження міжрегіональних диспропорцій і ризиків фрагментації; 3) підвищення стійкості та ефективності економічного менеджменту; 4) інтеграція інноваційних і цифрових рішень у просторове управління.

Пропонована до запровадження ССДІУ-2035, на авторське переконання, створить методологічні та практичні передумови для довгострокового відновлення України, забезпечуючи функціональну взаємодоповнюваність регіонів, сценарну гнучкість і стратегічну узгодженість державної політики РПР. Задля отримання очікуваних ефектів, можна, й надалі, напрацювати і



поглиблювати конкретний перелік рекомендацій щодо реалізації на практиці ССДІУ-2035. А, в їхніх межах, сформувані і запропонувати заходи з: розробки і подання проєкту стратегії на затвердження КМУ; здійснення пілотного впровадження у 2026–2027 рр. у трьох МРЗ із різними сценаріями (мобілізаційним, модернізаційним, компресійним чи іншим); залучення наукових установ НАН України для наукового супроводу реалізації та моніторингу результатів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило наступне: ефективне управління просторовим розвитком України в умовах поствоєнної реконструкції вимагає радикального оновлення стратегічних підходів і формування нової архітектури державного управління, здатної враховувати міжрегіональні диспропорції, варіативність сценаріїв розвитку та функціональну специфіку макрорегіональних зон. Запропонована модель гібридного стратегування поєднує принципи сценарної диференціації, функціонально-територіальної типізації та інструменти інтегрованого економічного менеджменту. Обґрунтований концепт Стратегії сценарно-диференційованого інтегрованого управління (ССДІУ-2035) дозволяє системно структурувати управлінські механізми у відповідності до типології регіонів, визначити пріоритетні блоки стратегічних інструментів і забезпечити міжзональну координацію управлінських рішень. Визначені функціональні блоки управління (координаційний, трансформаційний, стабілізаційний, інституційно-забезпечувальний) формують базу для цілісної моделі просторового стратегування, здатної не лише адаптуватися до динаміки ризиків, але й бути каталізатором довгострокової економічної стабільності. Зазначене стало основою для отримання значимої для економічної науки новизни, що полягає у поєднанні інституційного, сценарного та функціонального підходів у єдину гібридну модель стратегічного просторового управління. Практична значущість дослідження: у розробці структурних компонент (сценарна визначеність; цільова функція зони; інструменти підтримки; механізми управління ризиками; засоби розвитку конкурентних переваг) інтегрованої системи гібридного стратегування РПР можуть бути використані як методологічна основа для розробки регіональних стратегій, програм відновлення, планів міжрегіональної інтеграції та оновлення регіональної політики регенерації країни.

Перспективи подальших досліджень передбачають: а) розширення моделі шляхом включення інтегральних показників стійкості та реабілітаційної спроможності монофункціональних систем; б) формалізацію алгоритмів синхронізації управлінських рішень між МРЗ із різною сценарною динамікою; в) створення цифрових інструментів моделювання у форматі смарт-регіонів; г) адаптацію моделі ГБСС до викликів євроінтеграції та «зеленої» реконструкції на засадах ESG-орієнтованого розвитку (екологічна відповідальність, соціальна інклюзивність, прозоре й адаптивне управління). Отже, результати дослідження формують підґрунтя для нової наукової парадигми просторової політики

реконструкції в умовах багатовекторних ризиків і структурної перебудови економіки задля системно узгодженого поствоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Rodriguez-Pose A., Garcilazo E. Quality of government and the returns of investment: examining the impact of cohesion expenditure in European regions. OECD Regional Development Working Papers. 2013. DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/5k43n1zv02g0-en>. (дата звернення 30.07.2025).
2. Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. The case for regional development interventions: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*. 2012. No 52 (1). P. 134–152. URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/jregsc/v52y2012i1p134-152.html> (дата звернення 30.07.2025).
3. Copus A. From coreperiphery to polycentric development: concepts of spatial and aspatial peripherality. *European Planning Studies*. 2001. No. 9 (4). P. 539–552. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713666491> (дата звернення 30.07.2025).
4. Gräbner C., Hafele J. The emergence of core-periphery structures in the European Union: A complexity perspective, *ZOE Discussion Papers*, 2020. No. 6. URL: www.econstor.eu/bitstream/10419/224134/1/172895116X.pdf (дата звернення 30.07.2025).
5. Davies S. Regional resilience in the 2008–2010 downturn: comparative evidence from European countries. *Camb J Reg Econ Soc*. 2011. No. 4 (3). P. 369–382.
6. Valderrábano M., Nelson C., Nicholson E., Etter A. Using ecosystem risk assessment science in ecosystem restoration: A guide to applying the Red List of Ecosystems to ecosystem restoration. Gland, Switzerland: IUCN, 2021. URL: <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2021-042-En.pdf> (дата звернення 01.08.2025).
7. Данилишин Б., Пилипів В., Обиход Г. Резильєнтність регіонів в контексті досягнення цілей сталого та відповідального споживання туристичних ресурсів: екологія, економіка та соціум. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-105> (дата звернення 02.08.2025).
8. Лібанова Е., Бистряков І. Післявоєнна Україна: інноваційна організація просторового розвитку. *Демографія та соціальна економіка*, 2025. № 60 (2). С. 32–51. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.032> (дата звернення 02.08.2025).
9. Покровська Н.М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). 41–47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47> (дата звернення 02.08.2025).
10. Сторонянська І.З., Залуцький І.Р. Детермінація засад регіональної політики в контексті сучасних викликів просторового розвитку в Україні. *Економіка України*. 2023. № 66 (10(743)). С. 23–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.10.023> (дата звернення 02.08.2025).
11. Підоричева І.Ю. Інноваційні спільноти та їх можливості у відродженні постраждалих від війни українських територій на засадах стійкості й сталості. *Економіка України*. 2023. № 10. С. 3–22. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001440215> (дата звернення 02.08.2025).
12. Микитенко В.В., Микитенко Д.О., Чупріна М.О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 1 (59). С. 109 – 132. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109> (дата звернення 02.08.2025).
13. Микитенко В.В. Прогнозний формат гібридного сценарію просторового відновлення: інформаційно-технологічна архітектура та соціо-еколого-економічні детермінанти. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 12–21. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).12-21](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).12-21) (дата звернення 02.08.2025).



14. Микитенко В.В., Чупріна М.О. Полівекторна сценарно-прогнозна модель реконструктивно-просторового розвитку України у повоєнному періоді. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2025. № 4(1). DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-1> (дата звернення 02.08.2025).
15. Відновлення України: побудова більш сталої, процвітаючої та стійкої економіки. OECD. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/631985c8ab8fa2e9c1b1e3ba-UA%20Economic%20Recovery_UKR.pdf (дата звернення 01.08.2025).
16. Smas L., Schmitt P. Positioning regional planning across Europe. *Regional Studies*, 2020. No. 55(5), 778–790. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1782879>
17. Territorial and spatial planning. A key instrument for development and good governance with a particular focus on countries in transition. 2008. UN. New York. Geneva. URL: https://unece.org/sites/default/files/2022-01/spatial_planning_e.pdf. (дата звернення 02.08.2025).
18. П'ята Міжнародна конференція з питань реформ в Україні. 2022. URL: <https://rdo.in.ua/en/an-nounce/ukraine-recovery-conference-urc-2022> (дата звернення 02.08.2025).

References

1. Rodriguez-Pose, A., Garcilazo, E. (2013). Quality of government and the returns of investment: examining the impact of cohesion expenditure in European regions. OECD Regional Development Working Papers. DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/5k43n1zv02g0-en>
2. Barca, F., McCann, P., Rodriguez-Pose, A. (2012). The case for regional development interventions: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, 52 (1), 134–152. URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/jregsc/v52y2012i1p134-152.html>
3. Copus, A. (2001). From coreperiphery to polycentric development: concepts of spatial and aspatial peripherality. *European Planning Studies*, 9 (4), 539–552. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713666491>
4. Gräbner, C., Hafele, J. (2020). The emergence of core-periphery structures in the European Union: A complexity perspective, *ZOE Discussion*. 6. URL: www.econstor.eu/bitstream/10419/224134/1/172895116X.pdf
5. Davies, S. (2011). Regional resilience in the 2008–2010 downturn: comparative evidence from European countries. *Camb J Reg Econ Soc*, 2011, 4 (3), 369–382.
6. Valderrábano, M., Nelson, C., Nicholson, E., Etter, A. (2021). Using ecosystem risk assessment science in ecosystem restoration: A guide to applying the Red List of Ecosystems to ecosystem restoration. Gland, Switzerland: IUCN. URL: <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2021-042-En.pdf>
7. Danylyshyn, B., Pylypiv, V., Obykhod, H. (2025). Rezylientnist rehioniv v konteksti dosiahnennia tsilei staloho ta vidpovidalnoho spozhyvannia turystychnykh resursiv: ekolohiia, ekonomika ta sotsium [Resilience of regions in the context of achieving the goal of sustainable and responsible consumption of tourism resources: ecology, economy and society]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-105> [in Ukrainian].
8. Libanova, E., Bystriakov, I. (2025). Ukraina povoiennoho periodu: innovatsiina orhanizatsiia prostorovoho rozvytku [Ukraine of the new period: innovative organization of spatial development]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, 2 (60), 32–51. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.032> [in Ukrainian].
9. Pokrovska, N.M. (2022). Kontseptualni zasady pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy, ekonomichni aspekty [Conceptual principles of the post-war revival of Ukraine, economic aspects]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia* –



- Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 4 (274), 41–47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47> [in Ukrainian].
10. Storonińska, I.Z., Zalutskyi, I.R. (2023). Determinants of regional policy in the context of current challenges of spatial development in Ukraine [Determination of the principles of regional policy in the context of current challenges of spatial development in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 66 (10(743)), 23–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.10.023> [in Ukrainian].
 11. Pidorycheva, I.Yu. (2023). Innovations of the community and their possibilities in the development of remote areas of Ukrainian territories on the basis of stability and sustainability. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 10, 3–22. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001440215> [in Ukrainian].
 12. Mykytenko, V.V., Mykytenko, D.O., Chuprina, M.O. (2025). Scenario modeling of spatial regeneration of macro-regional zones of Ukraine: socio-ecological and economic priorities of reconstruction. *Demografiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, 59(1), 109–132. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109> [in Ukrainian].
 13. Mykytenko, V.V. (2024). Forecast format of a hybrid spatial renewal scenario: information-technological architecture and socio-ecological-economic determinants. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (47), P. 12–21. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).12-21](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).12-21) [in Ukrainian].
 14. Mykytenko, V.V., Chuprina, M.O. (2025). Polyvector scenario-forecast model of reconstruction-spatial development of Ukraine in the post-war period. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoi asotsiatsii naukotsiv. Seriya: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnologii – Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economics, Management, Security, Technology*, 4(1). DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-1> [in Ukrainian].
 15. Vidnovlennia Ukrainy: pobudova bilsh staloi, protsvitaiuchoi ta stiikoi ekonomiky [Ukraine's revival: building more solid, prosperous and stable economy]. OECD. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/631985c8ab8fa2e9c1b1e3ba_UA%20Economic%20Recovery_UKR.pdf [in Ukrainian].
 16. Smas, L., Schmitt, P. (2020). Positioning regional planning across Europe. *Regional Studies*, 55(5), 778–790. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1782879> [in English].
 17. Territorial and spatial planning. A key instrument for development and good governance with a particular focus on countries in transition (2008). UN. New York. Geneva. URL: https://unece.org/sites/default/files/2022-01/spatial_planning_e.pdf [in English].
 18. Fifth International Conference on Reforms in Ukraine (2022). URL: <https://rdo.in.ua/en/announce/ukraine-recovery-conference-urc-2022> [in Ukrainian].

Отримано:	11.08.2025	Beérkezett:	2025.08.11	Received:	11.08.2025
Прийнято до друку:	19.08.2025	Elfogadva:	2025.08.19	Accepted:	19.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-201-225
УДК 339.1:330.12

Оксана НІКІШИНА

доктор економічних наук, с.н.с.,
головний науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України,
м. Одеса, Україна
ORCID ID: [0000-0002-7172-3551](https://orcid.org/0000-0002-7172-3551)
Scopus Author ID: [57219091897](https://orcid.org/57219091897)
e-mail: ksenkych@gmail.com

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМ АГРОПРОМИСЛОВИХ РИНКІВ НА ЗАСАДАХ ЗАГРОЗОСТІЙКОСТІ (РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ)

Анотація. Війна в Україні зумовила виникнення різноманітних загроз і шоків, пристосування до яких стало однією з важливих умов функціонування національних ринків. Пріоритетне завдання зменшення вразливостей та впровадження потенціалу загрозостійкості агропромислових ринків зумовлює необхідність розроблення сучасного науково-методичного підходу до діагностики ринкових систем на основі проактивного підходу. У роботі обґрунтовано три головні напрями діагностування систем ринків у контексті завдань економічного відродження: безпековий, збалансованого розвитку та регуляторний. Встановлено пов'язаність потужності загроз (слабкий, помірний, значний вплив) та типів реакцій систем ринків (поглинання, адаптація, трансформація) на шоки. Запропоновано враховувати тип реакції агропромислових ринків на загрози в ході розробки механізмів їх регулювання. Систематизовано головні загрози функціонуванню систем ринків та зміни їх параметрів у воєнний час, що є одним із етапів діагностичного процесу. Визначено головні завдання, принципи та методи інтегрованої діагностики систем агропромислових ринків. Наголошено на комплементарному поєднанні кількісних і якісних методів та різних інструментів діагностики, які застосовуються комплексно, як єдина система аналітичної підтримки. Систематизовано головні методи та інструменти інтегрованої діагностики систем агропромислових ринків, їх сутність, можливості та умови використання. Запропоновано розширену процедуру діагностики динаміки ринкових систем на основі проактивного підходу, етапи якої пов'язані в часовій послідовності. Наукова новизна дослідження полягає в розробці науково-методичного підходу до діагностування систем агропромислових ринків у контексті загрозостійкості, який включає розширену процедуру діагностики із використанням фактичного й прогнозного аналізу на засадах багатосценарності з урахуванням особливостей і потужності загроз. Отримані результати дослідження формують наукове й аналітичне підґрунтя для розроблення механізмів забезпечення резильєнтності стратегічних ринків, моніторингу прогресу / регресу в досягненні ринкової резильєнтності, як складової національної стійкості.

Ключові слова: системи агропромислових ринків, загрозостійкість, адаптація, загрози й шоки, діагностика, методи й інструменти, реакція систем ринків, динаміка, часові параметри.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

JEL Classification: B49, L10, L60

Absztrakt. Az ukrajnai háború számos veszélyt és sokkot okozott, amelyekhez való alkalmazkodás a nemzeti piacok működésének egyik fontos feltételévé vált. A sebezhetőség csökkentésének és az agrár-ipari piacok veszélyekkel szembeni ellenálló képesség fejlesztésének prioritása szükségessé teszi egy modern tudományos és módszertani megközelítés kidolgozását a piaci rendszerek proaktív alapú diagnosztikájához. A tanulmány három fő irányt határoz meg a piaci rendszerek diagnosztizálására az gazdasági újjáéledés feladatainak kontextusában: biztonság, kiegyensúlyozott fejlődés és szabályozás. Bebizonyosodott a fenyegetések erőssége (gyenge, mérsékelt, jelentős hatás) és a piaci rendszerek reakcióinak típusai (elnyelés, alkalmazkodás, átalakulás) közötti összefüggés a sokkokra. Javasolt figyelembe venni az agráripari piacok reakciójának típusát a fenyegetésekre a szabályozó mechanizmusok kidolgozása során. Rendszerezésre kerültek a piacok működésének főbb veszélyei és azok paramétereinek háborús időkben bekövetkező változásai, ami a diagnosztikai folyamat egyik szakasza. Meghatározásra kerültek az agráripari piacok integrált diagnosztikájának fő feladatai, alapelvei és módszerei. Hangsúly kaptak a mennyiségi és minőségi módszerek, valamint a különböző diagnosztikai eszközök kiegészítő jellegű kombinációját, amelyeket komplex módon, egységes analitikai támogató rendszerként alkalmaznak. Rendszerezésre kerültek az agráripari piacok integrált diagnosztikájának fő módszerei és eszközei, azok lényege, alkalmazási lehetőségei és feltételei. Javaslatot tettünk egy kiterjesztett eljárásra a piaci rendszerek dinamikájának diagnosztizálására proaktív megközelítés alapján, amelynek szakaszai időbeli sorrendben kapcsolódnak egymáshoz. A kutatás tudományos újdonsága az agráripari piacok diagnosztikájához szükséges tudományos-módszertani megközelítés kidolgozásában rejlik, amely magában foglalja a tényleges és prognosztikai elemzésen alapuló, több forgatókönyvet figyelembe vevő, kiterjesztett diagnosztikai eljárást, figyelembe véve a veszélyek sajátosságait és erejét. A kutatás eredményei tudományos és analitikai alapot képeznek a stratégiai piacok rezilienciáját biztosító mechanizmusok kidolgozásához, valamint a piaci reziliencia elérésében elért előrehaladás/visszaesés monitorozásához, mint a nemzeti stabilitás egyik összetevőjéhez.

Kulcsszavak: agráripari piaci rendszerek, veszélyállóság, alkalmazkodás, veszélyek és sokkok, diagnosztika, módszerek és eszközök, piaci rendszerek reakciója, dinamika, időbeli paraméterek.

Abstract. The war in Ukraine has led to the emergence of various threats and shocks, adaptation to which has become one of the important conditions for the functioning of national markets. The priority task of reducing vulnerabilities and implementing the resilience potential of agro-industrial markets necessitates the development of a modern scientific and methodological approach to the diagnosis of market systems based on a proactive approach. The paper substantiates three main areas of market system diagnostics in the context of economic revival tasks: security, balanced development, and regulatory. The relationship between the strength of threats (weak, moderate, significant impact) and the types of market system reactions (absorption, adaptation, transformation) to shocks is established. It is proposed to take into account the type of reaction of agro-industrial markets to threats when developing mechanisms for their regulation. The main threats to the functioning of market systems and changes in their parameters in wartime, which is one of the stages of the diagnostic process, are systematized. The main tasks, principles and methods of integrated diagnostics of agro-industrial market systems are determined. The complementary combination of quantitative and qualitative methods and various diagnostic tools, which are used comprehensively as a single analytical support system, is emphasized. The main methods and tools of integrated diagnostics of agro-industrial market systems, their essence, capabilities and conditions of use are systematized. An extended procedure for diagnosing the dynamics of market systems based on a proactive approach is proposed, the stages of which are linked in time sequence. The scientific novelty of the study lies in the development of a scientific and methodological approach to diagnosing agro-industrial market systems in the context of threat resilience, which includes an extended diagnostic procedure using actual and predictive analysis on the basis of multi-scenarios, taking into



account the characteristics and power of threats. The results of the study form a scientific and analytical basis for developing mechanisms to ensure the resilience of strategic markets, monitoring progress / regression in achieving market resilience as a component of national resilience.

Keywords: agro-industrial market systems, threat resilience, adaptation, threats and shocks, diagnostics, methods and tools, market system response, dynamics, time parameters.

Постановка проблеми. Розвиток методичних підходів до діагностування систем агропромислових ринків (далі – АПР) на засадах загрозостійкості зумовлений, з одного боку, необхідністю визначення можливих реакцій систем на різноманітні загрози й воєнні шоки для розроблення превентивних заходів, з іншого, необхідністю оцінювання результативності механізмів розбудови стратегічних ринків у відповідності до завдань відновлення України. Забезпечення стійкості, разом із відновленням і модернізацією, є головними цільовими орієнтирами Плану відновлення. Ринкова стійкість є складовою національної системи стійкості. Водночас не вирішеним залишається питання методологічного забезпечення її функціонування [1]. Планом заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості передбачено сприяння проведенню наукових досліджень за всіма елементами національної стійкості [2]. У цьому контексті обрана тема дослідження є актуальною та практично значимою.

Війна в Україні зумовила виникнення різноманітних загроз і шоків, пристосування до яких стало однією з важливих умов функціонування національних ринків. Під *загрозостійкістю* (резильєнтністю) систем АПР ми розуміємо їх здатність гнучко реагувати на зовнішні впливи, відновлюватися й адаптуватися до мінливого середовища за рахунок внутрішньої перебудови [3]. Здатність систем АПР реагувати на загрози й виклики залежить від їх структурних і поведінкових характеристик, ресурсів, результативності механізмів впливу і взаємодії. Діагностика потенціалу загрозостійкості систем ринків дозволить визначити шляхи і джерела його формування й реалізації, створивши основу для опірності шокам.

В умовах невизначеності діагностика трансформується із аналітичного в превентивний інструмент, дозволяючи виявляти потенційні загрози, стає складовою системи реагування на кризові ситуації. Результати діагностування формують аналітичне підґрунтя для розробки й впровадження організаційно-економічних та інституціональних механізмів і заходів забезпечення загрозостійкості систем АПР у контексті завдань Плану відновлення України, а також для стратегічного планування розбудовчих процесів. Пріоритетне завдання зменшення вразливостей та впровадження потенціалу загрозостійкості вітчизняних агропромислових ринків зумовлює необхідність розроблення сучасного науково-методичного підходу до діагностики систем ринків з урахуванням позитивних іноземних практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади діагностики економічних і ринкових систем різних рівнів досліджено в працях М. Житар, О. Сосновської, Р. Щур, О. Ліснічук [4], Я. Шостак [5], В. Балана [6],

С. Газінури, Е. Заде, А. Мемаріані [7], Є. Іпполітова [8] та інших учених. Зокрема, колектив науковців на чолі з М. Житар запропонував науково-методичний підхід до діагностики економічної безпеки суб'єктів АПР, відмінними рисами якого є використання функціонально-системного підходу, критеріїв аграрного виробництва, розрахунок інтегрального показника [4]. Я. Шостак здійснив науково-прикладне обґрунтування трансформаційної моделі економічної діагностики, що базується на ризикоорієнтованому підході, інтеграції різних інструментів на сучасних цифрових технологій [5]. В умовах невизначеності, непередбачуваності та динамічності середовища розвиваються якісно нові підходи до діагностики економічних систем на основі нечіткого інструментарію, що включає, зокрема, нечітку логіку, нечітке когнітивне моделювання, нечіткий SWOT і багатокритерійний аналіз [6, 7].

Науково-прикладні засади оцінювання резильєнтності соціоекономічних систем досліджено в працях Т. Бурлай, В. Гейця, М. Грабковської [9], Е. Лібанової [10], Г. Масіка [11], О. Резнікової та інших науковців. Методичне забезпечення діагностики резильєнтності безпосередньо систем ринків, у т.ч. агропромислових, сформувалося і розвивається у межах прикладних досліджень міжнародних інституцій, об'єднаних в MSD- підхід (Market System Development). Серед них заслуговують на увагу методика діагностики резильєнтності систем ринків, запропонована групою учених на чолі з Ж. Даунінг [12], та методичний підхід до діагностики системних змін внаслідок цільових впливів, розроблений колективом науковців на чолі з Г. Постумус [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Переважна більшість теоретичних і методичних розробок у площині резильєнтності економічних систем є іноземними та створена у мирний час, що вимагає їх відповідної адаптації до українських реалій та врахування природи воєнних шоків, які є новими для країн. З іншого боку, існуючі дослідження сфокусовані, в основному, на соціоекономічних системах, залишаючи поза увагою системи ринків, у т.ч. агропромислові, які теж потребують діагностичного забезпечення на засадах резильєнтності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування науково-методичного підходу до діагностики систем АПР на засадах загрозостійкості в умовах невизначеності, визначення головних напрямів, завдань, принципів, методів та інструментів, а також розширеної процедури діагностики в умовах шоків, систематизація основних загроз функціонуванню систем АПР та змін їх параметрів у воєнний час, як підґрунтя для розроблення й коригування механізмів адаптивного регулювання ринків і попередження загроз. Інформаційним базисом дослідження є офіційні дані міжнародних і вітчизняних інституцій, Державної служби статистики України, Національного банку України, науково-прикладних публікацій. У статті використано такі методи дослідження: узагальнення, системний й економічний аналіз, індукція, дедукція, синтез, групування, абстрактно-логічний.



Виклад основного матеріалу дослідження. Методичне питання визначення напрямів діагностування систем АПР і груп оціночних індикаторів можна вирішити в контексті пріоритетних завдань економічного відродження України. Так, Стратегією економічної безпеки України передбачено впровадження двох ключових завдань [14]: (1) забезпечення стійкості від викликів та загроз; (2) розвиток економічної потужності країни з урахуванням Цілей сталого розвитку України до 2030 р. Перше завдання відображає безпековий напрям стратегічного курсу в сфері економічної безпеки, друге – напрям сталого розвитку держави й суспільства. Ці напрями доцільно екстраполювати на системи АПР із виокремленням *безпекового підходу*, безпосередньо пов'язаного із загрозостійкістю, та *збалансованого підходу*, що стосується, передусім, економічної та соціальної компонент сталого розвитку. (рис. 1).

Третій напрям діагностування формується в межах *регуляторного підходу*, включення якого зумовлено необхідністю оцінювання результативності розбудовчих процесів у системах АПР, коригування регуляторних заходів, моделювання їх впливу на релевантну систему ринку та контроль виконання. У межах цього підходу запропоновано включити групу індикаторів для діагностики *інституційної стійкості*, що передбачає дослідження формальних і неформальних правил, регулюючих взаємодію ринкових суб'єктів. Це складова діагностики зовнішнього середовища систем АПР, яка передбачає оцінювання якості регуляторного середовища, рівня розвитку саморегулювання, результативності механізмів взаємодії між різними інституціями (профільними, державними, міжнародними). Такі механізми утворюють ядро національної системи стійкості [1], відтак, їх функціонування набуває стратегічного значення в контексті досягнення як національної, так і ринкової резильєнтності.

Слід відзначити, що запропоновані три головні напрями діагностування систем АПР (див. рис. 1), з одного боку, корелюють зі стратегічними завданнями економічного відродження [1], з іншого, охоплюють ключові чотири виміри резильєнтності: економічний, соціальний, екологічний та інституційний [11]. Такий інтегрований підхід забезпечує мультимірність загрозостійкості систем АПР, гнучкість і різноаспектність діагностики у відповідності до цільових орієнтирів різних стейкхолдерів та стратегічних документів, що коригуються в умовах невизначеного середовища.

Множину індикаторів, які відображають ступінь досягнення мети розбудови систем АПР – формування стійких до загроз, збалансованих, відповідальних і конкурентоспроможних систем ринків в умовах зовнішніх впливів і внутрішніх змін за допомогою комплексу адаптивних заходів цільових впливів – запропоновано об'єднати в 7 груп. За своїм змістом виділені групи показників тяжіють до певної концепції і водночас пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками: досягнення опірності шокам і загрозам є важливою умовою сталого розвитку систем ринків, що забезпечується цільовим

впровадженням комплексу адаптивних регуляторних заходів для покращення параметрів загрозостійкості ринків та якості інституціонального середовища.

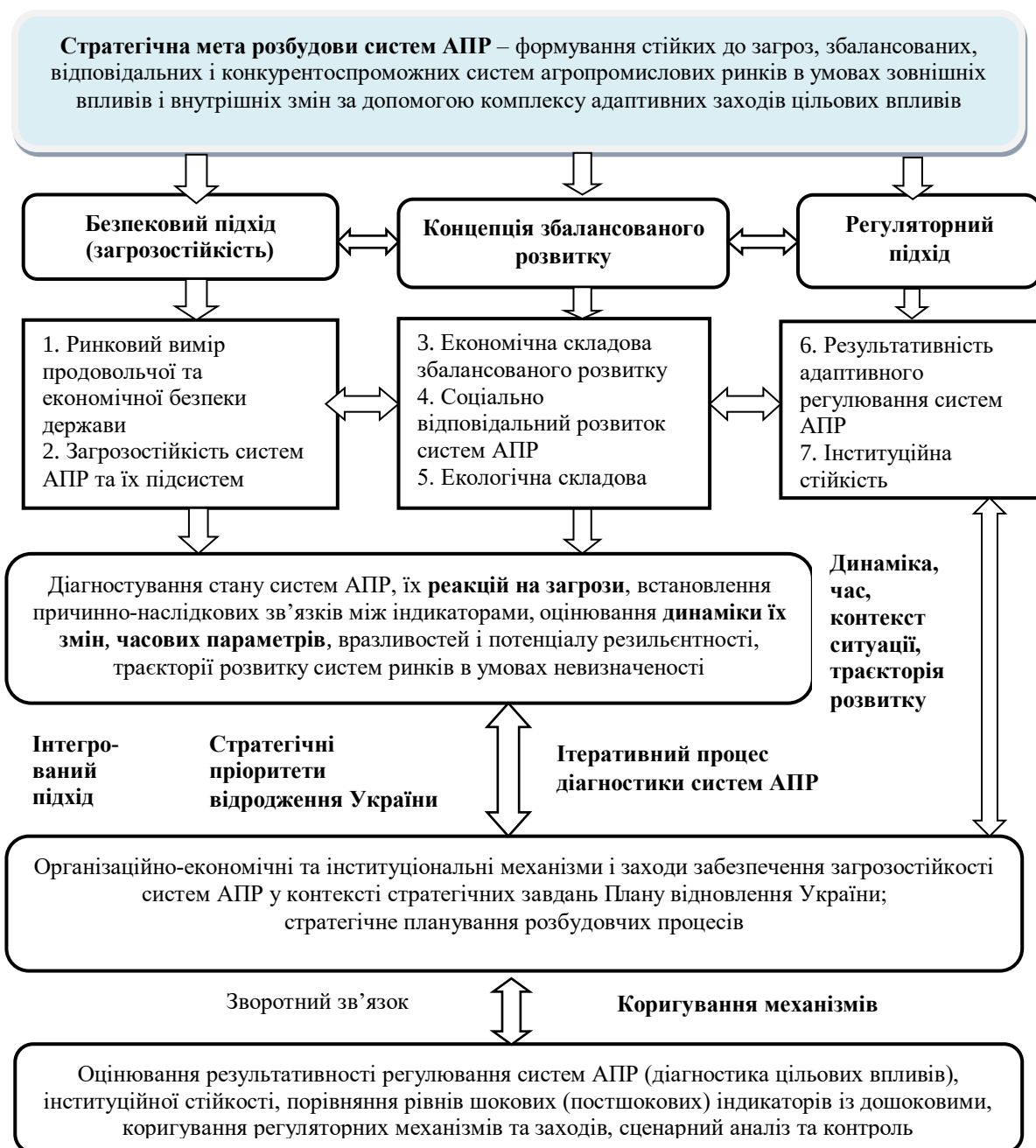


Рис. 1. Логіка формування груп індикаторів для діагностування динаміки й цільових впливів на системи АПР у контексті загрозостійкості*

**Сформовано автором*



Перші п'ять груп індикаторів забезпечують діагностику внутрішнього середовища систем ринків, досліджуючи зміни їх характеристик та взаємовпливи суміжних ринків. Сьома група показників орієнтована на дослідження інституційного середовища АПР, як складової діагностики зовнішнього середовища, та взаємодій різноманітних інституцій, що діють на ринках (див. рис. 1). В ході розробки системи оціночних індикаторів зазначених груп можна імплементувати деякі елементи методики MSRA (Market System Resilience Assessment) в аспекті оцінювання динаміки змін систем ринків від реактивного та проактивного типу в розрізі їх вибірових структурних і поведінкових характеристик [12].

При цьому важливо враховувати можливості інформаційного поля ринкових досліджень у воєнно-повоєнний час.

Шоста група індикаторів для оцінювання результативності адаптивного регулювання систем АПР належить до діагностики цільових впливів. Вона пов'язана із розробкою, впровадженням і коригуванням регуляторних механізмів, стратегічним плануванням, сценарним моделюванням та контролем (див. рис. 1). У цій площині перспективним методичним підходом для імплементатії в вітчизняну управлінську практику є діагностика системних змін [13], передусім технологія ітеративного процесу планування, оцінювання, аналізу та звітування про зміни в системах ринках. Запропоновано впровадити ітеративний процес діагностування систем АПР для поетапного вдосконалення регуляторних механізмів та підвищення ступеню їх позитивного впливу на параметри загрозостійкості систем АПР.

Відтак, пропонується *інтегрований підхід* до методичного забезпечення, який передбачає застосування різних типів діагностики систем ринків (внутрішнього й зовнішнього середовища, розбудовчих процесів) [15], охоплення чотирьох ключових вимірів резильєнтності [11], імплементатію міжнародних методик MSRA [12] і діагностики системних змін [13], які успішно реалізуються в практичній діяльності міжнародних інституцій, формуючи проактивні та інклюзивні системи ринків, зокрема, агропродовольчі.

Розширена процедура діагностування передбачає визначення не тільки поточного стану релевантної системи АПР, а й її реакції на загрози, динаміки змін основних індикаторів та причинно-наслідкових зв'язків між ними, часом перебування у певному стані (особливо нестійкому), глибини падіння (максимальне відхилення від тренду в умовах шоків), ідентифікації потенціалу і вразливостей резильєнтності системи ринків, траєкторії її розвитку в умовах невизначеності (див. рис. 1).

Врахування динаміки й вектору змін індикаторів, часових параметрів, сильних і слабких сторін загрозостійкості, контексту ситуації в умовах динамічної множини внутрішніх і зовнішніх чинників, траєкторії розвитку систем АПР є ключовими елементами процедури їх діагностування, що забезпечує її комплексність, різнобічність, достовірність і точність.

Важливим питанням є встановлення взаємопов'язаності потужності загроз і шоків та відповідної реакції системи ринків, що проявляється у динамічно-структурних змінах її параметрів (рис. 2).

У випадку слабого впливу загроз ринкова система може їх поглинути (абсорбувати) без значної втрати функціональності. Якщо не відбувається адаптації, така система залишається реактивною, тобто має здатність поглинати ризики, але не трансформуватися через недостатність зв'язків і різноманітності [12]. Помірні загрози можуть спонукати систему ринків до реалізації її адаптивної здатності шляхом пристосування до мінливого середовища, гнучкості та інновацій. У випадку значного впливу множини різних загроз система ринків трансформується, глибинно змінює свої параметри, впливаючи таким чином на вразливість та потенціал резильєнтності.

Типи реакцій систем АПР на загрози є водночас етапами їх стійкості (див. рис. 2). Сьогодні учені досліджують так звані *комплексні адаптивні системи*, здатні протистояти загрозам, поглинати їх, адаптивно реагувати й трансформуватися. Такі системи мають низку особливостей, зокрема, високий рівень соціального та людського капіталу, інновації, сучасна інфраструктура, диверсифікація, економічна ефективність, пов'язаність, взаємозалежність і модульність. У контексті стратегічного планування вчені визначають додаткові характеристики систем та стратегій стійкості, як-от: гнучкість, винахідливість, рефлексивність, інклюзивність, інтеграція [9, 11].

Для підвищення результативності адаптивного регулювання систем АПР пропонуємо враховувати *тип їх реакцій* на шоки в ході обґрунтування механізмів забезпечення загрозостійкості. Так, у випадку реалізації абсорбційної здатності системи важливо впроваджувати організаційні та інтеграційні механізми, орієнтовані на налагодження взаємодій і збільшення зв'язків між ринковими суб'єктами та різними інституціями в релевантній системі ринків. Для зменшення вразливостей адаптивної системи АПР основними механізмами є фінансово-економічні, спрямовані, передусім, на поглиблення диверсифікації у різних сферах (постачання сировини, канали і ринки збуту, географія збуту, товарний асортимент тощо). Для системи ринків, що трансформувалась, можна впроваджувати інституціонально-економічні та інвестиційно-інноваційні механізми (див. рис. 2).

Сучасна діагностична система розширюється за рахунок включення етапу визначення природи й потужності впливу загроз на стан агропромислових ринків, типів їх реакцій на ці загрози, що дозволить розробити найбільш ефективні в цьому випадку механізми цільового впливу.

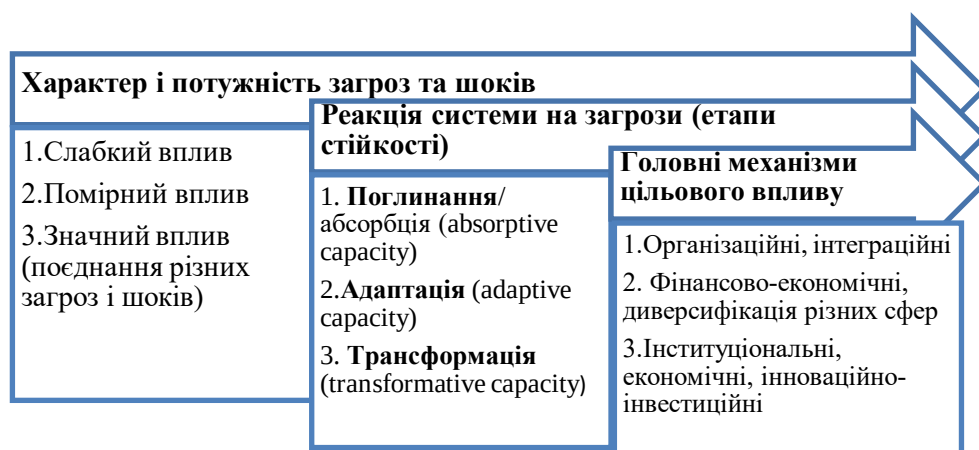


Рис. 2. Взаємопов'язаність потужності загроз і типів реакцій систем ринків*

*Сформовано автором на основі [11].

Базуючись на аналітичних даних НБУ [16], вітчизняних і міжнародних інституцій [17, 18], автором виокремлено головні загрози функціонуванню систем АПР та визначено зміни параметрів ринків у воєнний час, втрати суб'єктів господарювання (таблиця 1).

Таблиця 1.

Головні загрози функціонуванню систем АПР та зміни їх параметрів у воєнний час*

Головні загрози	Зміни параметрів АПР та втрати суб'єктів у воєнний період
1. Дефіцит трудових ресурсів внаслідок міграції, мобілізації	У 2023 р. порівняно з 2021 р. кількість найманих працівників в аграрному секторі скоротилася на 20,5 %, харчовій промисловості – на 18 %, торгівлі – на 21,6 %, секторі виробництва добрив – на 62 %.
	У 2023 р. рівень заробітної плати в аграрному секторі на 16,2 % нижче середнього рівня по економіці. Посилення регіональних і секторальних диспропорцій на ринку праці в воєнний час
2. Руйнування потужностей підприємств, знищення активів	Загальна вартість знищених активів для аграрного сектору складає 10,3 млрд. дол. (станом на 31.12.2023)
	Пошкоджена та знищена с/г техніка: 5,8 млрд. дол. (56,3 % від загальної вартості). Частково пошкоджено 18,6 % наявної техніки
	Знищені/викрадені фактори виробництва та вироблена продукція: 1,97 млрд. дол. (19,1 %)
	Збитки через пошкодження зерносховищ: 1,8 млрд. дол. (17,5 %)
	Збитки, завдані багаторічним насадженням: 398 млн. дол. (3,9 %)
	Збитки, завдані тваринництву: 254 млн. дол. (2,5 %).
3. Скорочення обсягів виробництва продукції,	У 2023 р. порівняно з 2021 р. кількість суб'єктів господарювання зменшилася в аграрному секторі – на 11,1 %, в оптовій і роздрібній торгівлі продуктами харчування – 4,2 % і 1,7 %, в харчовій промисловості – зросла на 1,8 %.
	Непрямі втрати агровиробників, зумовлені недоотриманням доходів через скорочення виробництва, підвищення собівартості продукції, складають 69,8 млрд. дол. (станом на 31.12.2023).
	Втрати через зниження виробництва однорічних культур – 34,3 млрд. дол.



Головні загрози	Зміни параметрів АПР та втрати суб'єктів у воєнний період
втрати врожайів	(49,1 %), багаторічних – 769 млн. дол. (1,1 %) У 2023 р. порівняно з 2021 р. валовий збір зерна зменшився на 30,5 %, соняшнику – на 21,9 %, овочів – на 16,5 %, плодів і ягід – на 10,7 %; цукрового буряку – збільшився на 21 % (ДССУ) У 2022 р. порівняно з 2021 р. виробництво продукції харчової промисловості зменшилося на 21,6 %, у 2023 і 2024 рр. – зросло на 15,6 % і 7,6 % відповідно
4. Порушення логістичних ланцюгів АПР	Перебої в експорті значно ускладнили логістичні маршрути для аграрного експорту, збільшивши витрати на логістику, що призвело до непрямих втрат у розмірі 24,1 млрд. дол. (34,5 %).
5. Зростання собівартості продукції, додаткових витрат	Непрямі втрати агровиробників через зростання вартості ресурсів (палива і добрив) оцінені в розмірі 4,4 млрд. дол (6,3 %) Орієнтовна вартість рекультивації 1,5 млн.га угідь (3,6 % від загальної площі с/г угідь України) складає 329 млн. дол. За даними ДССУ, у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробничі витрати зросли в аграрному секторі на 14,6 %, в харчовій промисловості – на 14 %.
6. Зростання цін на енерго-ресурси та продовольство	У 2022 р. порівняно з попереднім роком ціни виробників продуктів харчування зросли на 19 %, у 2023 і 2024 рр. – на 15,6 % і 12,3 %; ціни енергії – на 94,5 %, 35,5 % та 31,4 % відповідно (ДССУ).
7. Зменшення економічної доступності продовольства	У 2022 р. порівняно з попереднім роком споживчі ціни продуктів харчування зросли на 27,1 %, у 2023 і 2024 рр. – на 14,3 % і 4,8 % відповідно (ДССУ). Зростання ризиків продовольчої безпеки у прифронтових регіонах. Так, до жовтня 2024 р. майже 40 % населених пунктів у Донецькій та 18 % у Харківській області не змогли отримати доступ до достатньої кількості продуктів [54]
8. Посилення імпорто-залежності деяких ринків	У 2023 р. від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі мали такі товарні групи: овочі (коефіцієнт покриття імпорту експортом 30,4 %), їстівні плоди та горіхи (31,6 %), м'ясні продукти (24,8 %), алкогольні й безалкогольні напої (39,4 %). Очікуваною є тенденція зростання частки імпорту цих товарів у торговельних мережах.

*Сформовано автором на основі [17, 18, 19, 20].

Головною загрозою залишається дефіцит трудових ресурсів; її наслідком є скорочення кількості найманих працівників у всіх ринках агропромислової системи, найбільше, аграрному (на 20,5 % в 2023 р. порівняно з 2021 р.) та пов'язаних ринках ресурсного забезпечення (виробництві мінеральних добрив – на 62 %). На фоні посилення регіональних і секторальних диспропорцій на ринку праці залишається не виправдано низьким рівень оплати праці в аграрному секторі. Суб'єкти АПР через руйнування потужностей зазнали значних збитків (див. табл. 1). За 2 роки війни (2022-2023) загальна вартість знищених активів для аграрного ринку складає 10,3 млрд. дол., з них 56,3 % припадає на сільськогосподарську техніку, 19,1 % – фактори виробництва, 17,5 % – пошкоджені зерносховища, 3,9 % і 2,5 % – збитки, завдані багаторічним насадженням і тваринництву відповідно [17]. Реакцією аграрного ринку стало

скорочення кількості суб'єктів на 11,1 %, посівних площ та обсягів виробництва культур (зернових – на 30,5 %, овочевих – на 16,5 %, плодово-ягідних – на 10,7 %, соняшнику – на 21,9 %). За 3 роки війни (2022-2024) загальна сума збитків (шкоди), завданих сільському господарству оцінено в 11,3 млрд. дол. [18]. Окрім шкоди, суб'єкти аграрного ринку зазнали непрямих втрат, зумовлених недоотриманням доходів через скорочення виробництва, підвищення собівартості продукції. Такі втрати складають 69,8 млрд. дол., з них 49,1 % припадає на зниження виробництва однорічних культур, 34,5 % – перебої в експорті, 6,3 % – зростання вартості ресурсів (добрив і палива), 0,5 % – додаткові витрати на рекультивацію 1,5 млн. га угідь (див. табл. 1). За три роки війни непрямі втрати оцінено на рівні 72,7 млрд. дол. [18]. Головні загрози АПР пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Так, зростання логістичних витрат, вартості основних ресурсів, зокрема, палива й енергії, обумовило зростання собівартості агропродовольчих товарів (понад 14 % у 2023 р.), що, в свою чергу, знизило їх економічну доступність для населення України, передусім, прифронтових регіонів. За дослідженнями [18], до жовтня 2024 р. майже 40 % населених пунктів у Донецькій та 18 % у Харківській області не змогли отримати доступ до достатньої кількості продуктів попри гуманітарну допомогу, що є свідченням посилення загроз продовольчій безпеці держави. За даними Держслужби України, у 2022 р. споживчі ціни на продукти харчування зросли на 27,1 %, у наступні два роки темпи зростання знизилися і склали 14,3 % в 2023 р. і 4,8 % в 2024 р. (рис. 3). У воєнний час найбільша цінова волатильність притаманна овочевій групі (+68,5 % в 2022), хлібопродуктам (+29,7 %), оліям і жирам (+23,6 %) і фруктам (+19,8 % в 2023 і +11,5 в 2024). Посилилася імпортозалежність вітчизняного ринку овочів, коефіцієнт покриття імпорту експортом скоротився з 78,5 % в 2021 р. до 30,4 % в 2023 р.

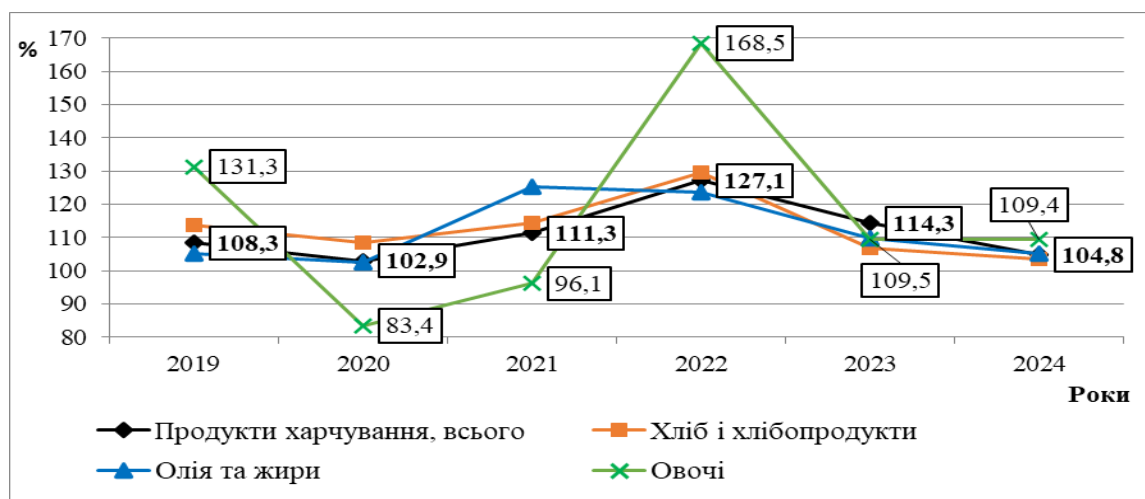


Рис. 3. Індеси споживчих цін на продукти харчування в Україні, % до попереднього року*

*Сформовано автором за даними Державної служби статистики України [19].

Загалом проведений аналіз змін соціально-економічних параметрів АПР та втрат їх суб'єктів у воєнний час (див. табл.1) свідчить про поступову адаптацію систем ринків до загроз та покращення деяких їх параметрів у 2023-2024 рр.

При цьому більш високий рівень загрозостійкості виявили продовольчі ринки, реалізуючи свою трансформаційну здатність. Так, у 2023 і 2024 рр. виробництво харчових товарів зросло на 15,6 % і 7,6 %; збільшилися обсяги експорту жирів і олій, цукру й кондитерських виробів, продуктів переробки овочів (у 2024 р. коефіцієнт покриття для цих товарів склав 20,5 %, 6,21 % і 1,12 % відповідно). Скоротився середньорічний індекс споживчих цін на продукти харчування (див. рис. 3).

Аграрні ринки, з огляду на істотні втрати, впровадили адаптивну здатність, яка зросла в другий і третій воєнні роки. Цьому сприяло, зокрема, відкриття морського коридору, відновлення логістики, географічна диверсифікація експорту. У 2024 р. обсяги перевезення зернових морськими транспортом були близькими до рівня 2021 р. Порівняно з 2023 р., обсяги аграрного експорту зросли на 16 % (імпорту – на 7,2 %), коефіцієнт покриття – з 37,9 до 41 од. [20].

Однак через зростання експортних цін до рівня світових поглибилася різниця між внутрішніми й зовнішніми цінами агропродовольчих товарів. У 2025 р. значно зросла невизначеність світової торговельної політики через зростання мит. Це обумовило появу нової загрози для функціонування АПР – зниження попиту на вітчизняний експорт на фоні торговельних воєн.

Таким чином, адаптаційна здатність АПР зросла у 2023-2024 рр. внаслідок складного впливу множини різних чинників: соціальних, економічних, цінових, природних (див. табл. 1).

При цьому послаблення одних загроз (наприклад, порушення логістичних ланцюгів) компенсується появою нових (торговельні війни), а отримання позитивних ефектів для одних ринків (зокрема, зростання експортних цін для аграріїв) зумовлює негативні ефекти для інших (збільшення внутрішніх цін для споживачів). Всебічний аналіз множини загроз і чинників, зворотних реакцій систем ринків на їх різновекторний вплив та глибинна інтерпретація отриманих результатів мають бути завданнями сучасної діагностики, яка нині трансформується від класичної до більш гнучкої інтегрованої моделі.

Інтегрована діагностика враховує економічні, соціальні, управлінські, екологічні, інституціональні, цифрові та інші чинники, поєднує діагностику внутрішнього й зовнішнього середовища АПР та цільових впливів [15], синтезує різні методи й інструменти, відтак, є більш масштабною, гнучкою, функціональною порівняно з класичними підходами. Її головні завдання та принципи в контексті дослідження систем АПР узагальнено в таблиці 2.

Серед наведених 8-ми завдань діагностичного процесу важливе місце посідає аналіз динаміки змін індикаторів, встановлення «розривів» товарно-фінансових потоків у системі ринків та їх причин, аналіз множини внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на системи АПР, характеру загроз і типів невизначеності. Розширена інтерпретація результатів діагностики з урахуванням

динаміки показників, часових параметрів і контексту ситуації дозволяє встановити траєкторію розвитку релевантної системи ринків, її потенціал і вразливості резильєнтності, що формує превентивно-аналітичний базис для прийняття управлінських рішень, коригування механізмів адаптивного регулювання, попередження потенційних ризиків і загроз.

Таблиця 2.

Головні завдання та принципи інтегрованої діагностики систем АПР*

Структурні елементи	Базисні положення
1. Мета	Багатоаспектне оцінювання динаміки, структури та взаємовпливів суміжних і пов'язаних ринків агропромислових систем, встановлення їх реакцій на загрози та векторів змін ринкових параметрів з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників в умовах невизначеного середовища, як превентивно-аналітичний базис для прийняття управлінських рішень, коригування механізмів адаптивного регулювання, попередження загроз.
2. Завдання	1. Систематизація інформаційних потоків у розрізі головних напрямів діагностики, формування інформаційного поля 2. Оцінювання стану функціонування, тенденцій і проблем розвитку релевантного й суміжних ринків у різні часові періоди (дошовковий, шовковий, постшовковий) 3. Визначення динаміки змін індикаторів в умовах загроз, траєкторії їх руху в динаміці, відхилень фактичних показників від стійкого стану АПР, часу перебування індикаторів в певному стані (стійкому/нестійкому). 4. Встановлення «розривів» товарно-фінансових потоків у системі ринків та їх причин, небезпечних тенденцій, причинно-наслідкових зв'язків. 5. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на функціонування й регулювання систем АПР, рівень і характер загроз, типів невизначеностей 6. Розширена інтерпретація результатів з урахуванням динаміки показників, часових параметрів, контексту ситуації та системних обмежень 7. Агрегований висновок про траєкторію розвитку системи АПР, її потенціал і вразливості резильєнтності, джерела опірності шокам. 8. Оцінювання змін параметрів АПР після впровадження / коригування механізмів адаптивного регулювання; різних варіантів реагування ринків на регуляторні заходи для вибору найкращого заходу серед альтернативних
3. Принципи	<i>Комплексність</i> – дослідження АПР як динамічної системи здійснюється з урахування взаємозв'язків і взаємовпливів між релевантним, суміжними та пов'язаними ринками, причинно-наслідкових зв'язків між показниками, особливостей внутрішнього й зовнішнього середовища. <i>Достовірність та інтеграція інформації</i> – використання максимально повної, точної та актуальної інформації; збір, обробка та аналіз даних з різних джерел в єдиному інформаційному просторі. <i>Цілеспрямованість</i> – орієнтованість на стратегічну мету розбудови систем АПР за принципом «краще, ніж було». <i>Комплементарність</i> – взаємодоповненість різних методів та інструментів діагностики, що дозволяє компенсувати слабкі сторони певних підходів та отримати кращі результати шляхом поєднання інструментарію. <i>Адаптивність</i> – гнучкість і пристосування діагностичного процесу до змінних умов (проведення додаткових досліджень, зміна стратегії

Структурні елементи	Базисні положення
	діагностики тощо). <i>Проактивність</i> – встановлення не лише поточних проблем, а й потенційних загроз у майбутньому, дозволяючи розробити заходи щодо їх запобігання <i>Безперервність</i> – повторюваність діагностичного процесу, постійний моніторинг ключових індикаторів до/після впровадження регуляторних механізмів дозволяє коригувати їх склад та підвищувати результативність
4. Етапи	Ідентифікація релевантної системи АПР (за товарними межами), аналіз її динаміки, ретроспективний аналіз, оцінювання поточних тенденцій і проблем, визначення чинників і загроз, що впливають на функціонування системи ринків, сценарне моделювання, оцінка цільового впливу, коригування заходів
5. Методи та інструменти	Кількісні: економічний аналіз, GAP-аналіз, аналіз чутливості, сценарний аналіз, моделювання в умовах невизначеності Якісні: експертні оцінки, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, економіко-поведінковий дизайн ринку, нечіткий інструментарій.

*Сформовано автором на основі [8, 12].

Інтегрована діагностика ґрунтується на низці *принципів*, до складу яких віднесено такі: комплексність, інформаційна достовірність і інтеграція, цілеспрямованість, комплементарність, адаптивність, проактивність і безперервність (див. табл. 2). Принцип комплексності реалізується в різних контекстах – урахування складного взаємовпливу ринків в динамічній системі, причинно-наслідкових зв'язків між показниками, особливостей внутрішнього й зовнішнього середовища, що дозволяє виявити приховані проблеми. В умовах обмежень аналітичного поля вагомого значення набуває інформаційна інтеграція – збір, обробка та аналіз даних з різних джерел, у т.ч. big data, в єдиному інформаційному просторі. Це може включати використання інтегрованих інформаційних систем, баз даних, програмного забезпечення для діагностування.

Діагностичний процес повинен бути цілеспрямованим, орієнтованим на стратегічну мету розбудови систем АПР (див. рис. 1), і комплементарним, органічно поєднуючи різні методи та інструменти, дозволяючи компенсувати слабкі сторони певних підходів. Принцип адаптивності відображає гнучкість і пристосування діагностичного процесу до змінних умов, наприклад, проведення додаткових досліджень або зміни стратегії діагностики. Прогностичний потенціал інтегрованої діагностики визначає її проактивність – встановлення не лише поточних проблем, а й потенційних загроз у майбутньому, дозволяючи розробити заходи щодо їх запобігання. Безперервність діагностичного процесу передбачає постійний моніторинг ключових індикаторів до/після впровадження регуляторних механізмів, що дозволяє коригувати їх склад та підвищувати результативність.

Інтегрована діагностика використовує кількісні й якісні методи та інструменти (див. табл. 2), комплементарне поєднання яких забезпечує досягнення її цілей і завдань. В умовах невизначеності діагностичні інструменти застосовуються не ізольовано, а комплексно, як єдина система аналітичної



підтримки, що забезпечує результативність механізмів адаптивного регулювання і державної політики. Головні методи та інструменти інтегрованої діагностики систем АПР, їх сутність, можливості та умови використання систематизовано в таблиці 3.

Таблиця 3.

Головні методи та інструменти інтегрованої діагностики систем АПР *

Методи та інструменти	Сутність	Можливості	Умови застосування
1. GAP-аналіз	Визначає «розрив» між бажаним і фактичним станом системи, параметрами товароруху в системі ринків	Встановлення міжринкових і міжсекторних «розривів» потокових процесів у системах АПР; «розривів» у ланцюгах товароруху	Скорочення кількості зв'язків між суміжними ринками; організація ефективного товароруху в системі ринків
2. SWOT-аналіз і PESTLE-аналіз	SWOT-аналіз оцінює сильні і слабкі сторони АПР, їх можливості й загрози; PESTLE-аналіз – вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних чинників на системи ринків	Комплексне бачення про внутрішні й зовнішні чинники впливу на системи АПР; допомагає визначити елементи потенціалу загрозостійкості системи ринків, ризики й шляхи їх мінімізації; аналітичне підґрунтя для регулювання	Різномасштабна оцінка внутрішнього й зовнішнього середовища систем АПР; освоєння нових ринків збуту; поява нових ринків у системі; стратегія розвитку ринків, стратегічне планування
3. Аналіз чутливості	Оцінка впливу змін певних чинників на головні параметри систем АПР	Встановлення головних змінних, які найбільше впливають на результуючі показники (прибуток, додана вартість та ін.)	Аналіз впливу змін витрат, цін, попиту, пропозиції, мит, імпорту та ін. на загрозостійкість АПР
4. Сценарний аналіз	Метод стратегічного планування, що передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку АПР на основі змін множини чинників в умовах невизначеності	Встановлення типів невизначеності; розробка стратегій, адаптованих до різних сценаріїв; покращення прийняття рішень в умовах невизначеності; підвищення гнучкості управління	Мінливість і невизначеність середовища; розробка альтернативних стратегій розвитку АПР; заходів протидії ризикам і загрозам

Методи та інструменти	Сутність	Можливості	Умови застосування
5. Моделювання в умовах невизначеності	Створення математичних, економічних, імітаційних моделей для оцінки динамічного впливу множини чинників на системи АПР	Врахування різних сценаріїв розвитку систем АПР; прогнозування наслідків упровадження регуляторних механізмів; підвищення адаптивності систем ринків	Невизначеність і нестабільність середовища; вплив загроз і шоків; оцінювання наслідків системних змін; стратегічне планування
6. Економіко-поведінковий дизайн ринку	Оцінка впливу на поведінку учасників АПР для досягнення бажаних соціально-економічних й екологічних результатів	Результативність поведінкових інструментів («nudges»): соціальні порівняння, «архітектура вибору», дизайн ринкових інститутів та ін.	Підвищення стійкості ланцюгів постачання; впровадження нових технологій; стимулювання сталих практик
7. Аналітика великих даних	Використання алгоритмів обробки великих обсягів інформації для виявлення тенденцій, зв'язків, закономірностей, поведінки суб'єктів АПР	Аналіз великих масивів інформації за допомогою програмного забезпечення; оптимізація процесів; підвищення точності прогнозів	Прогнозування тенденцій АПР; аналіз поведінки споживачів; розробка маркетингових стратегій

*Сформовано автором на основі [5, 8, 15].

В умовах війни реакцією багатьох АПР на загрози стала структурна трансформація та скорочення взаємодій між суміжними й пов'язаними ринками системи. У цьому контексті використання GAP-аналізу дозволить встановити глибинні міжринкові і міжсекторні «розриви» потокових процесів у системах ринків, «розриви» у ланцюгах товароруку та розробити заходи щодо їх нівелювання. SWOT-аналіз і PESTLE-аналіз – це два різних, але взаємодоповнюючих інструменти стратегічного аналізу, що формують комплексне бачення про внутрішні й зовнішні чинники впливу на динаміку систем АПР. Їх застосування допомагає визначити компоненти потенціалу загрозостійкості систем ринків, стратегічні напрями розвитку, у т.ч. появу нових ринків або сегментів, ризики й шляхи їх мінімізації.

Аналіз чутливості доповнює попередні методи, дозволяючи встановити головні чинники, що найбільше впливають на ефективність, конкурентоспроможність і стійкість систем АПР (див. табл. 3). Сценарний аналіз дозволяє підвищити адаптивність ринків та їх суб'єктів, мінімізувати втрати в умовах загроз шляхом розробки стратегій, пристосованих до імовірних варіантів розвитку подій. Для оцінки динамічного впливу множини чинників на системи



АПР використовується моделювання (математичне, економічне, імітаційне), даючи змогу врахувати різні чинники й загрози, різноманітні сценарії розвитку подій, спрогнозувати наслідки впровадження регуляторних механізмів і системних змін.

В умовах невизначеності важливим є поєднання числових даних із глибинним розумінням людської поведінки та причин ринкових тенденцій. У цьому контексті економіко-поведінковий дизайн, що визнає ірраціональність рішень ринкових суб'єктів, дозволяє оцінити вплив «nudges»-інструментів на їх поведінку для досягнення бажаних соціально-економічних і екологічних результатів. Прикладом поведінкових інструментів є соціальні порівняння (надання інформації про успішні практики й технології, що може стимулювати наслідування), «архітектура вибору» (організація варіантів вибору таким чином, щоб бажаний варіант був більш помітним), дизайн ринкових інститутів (контракти, сертифікація, платформи для торгівлі, страхові механізми). Застосування таких інструментів орієнтовано, зокрема, на стимулювання сталих і органічних практик, підвищення стійкості ланцюгів постачання [15].

Розвиток інформаційних технологій значно розширює можливості діагностичних систем. Інструменти big data та цифрового моделювання можуть опрацьовувати великі обсяги даних у режимі реального часу, розширюючи інформаційне поле досліджень та забезпечуючи гнучкість управлінських рішень. Так, big data-аналітика дозволяє виявляти тенденції, зв'язки та закономірності функціонування систем АПР, моделювати різні траєкторії їх розвитку, тестувати гіпотези щодо впливу сукупності чинників. Використання цього інструменту підвищує точність прогнозування ринкових тенденцій і поведінки споживачів.

В умовах невизначеності розширюється сфера застосування *нечіткого інструментарію*, що базується на теорії нечітких множин, нечіткої логіки, нечіткого когнітивного моделювання, нечіткого багатокритеріального аналізу, для діагностики систем ринків. Поєднання традиційних і нечітких інструментів із використанням big data та технологій штучного інтелекту значно розширює можливості системи підтримки прийняття стратегічних рішень на різних рівнях [6]. Так, застосування нечіткої матриці SWOT-аналізу дає змогу врахувати невизначені та двосторонні чинники, їх якісні та кількісні аспекти, встановити пріоритетність внутрішніх і зовнішніх чинників та стратегій [7]. Когнітивне моделювання, використовуючи теорію нечіткої логіки, працює з нечіткими та якісними оцінками (наприклад, «низький попит», «високі ціни»), враховуючи невизначеність і суб'єктивність, поведінку різних учасників, взаємодії між якими формують певні тенденції ринку [6].

Слід відзначити, що сучасна практика орієнтується на персоналізацію діагностичних моделей залежно від особливостей ринку, його товарно-географічних меж, специфіки процесів відтворення, наявності ресурсів, типів загроз тощо. Це забезпечує вищу якість стратегічного планування та адаптивного регулювання систем ринків. Тому важливими етапами

діагностичного процесу є оцінка проявів різних типів невизначеності в умовах війни та особливостей загроз і реакцій АПР.

Невід'ємною складовою діагностичної системи є *розширена процедура діагностики* динаміки систем АПР, етапи якої пов'язані в часовій послідовності (таблиця 4). Перший етап передбачає встановлення фактичного (початкового) стану релевантної (за товарними межами) системи АПР до реалізації загроз за допомогою головних індикаторів економічної безпеки, загрозостійкості, сталого розвитку ринків та інституційної стійкості (див. рис. 1). Такий фактичний аналіз (ex post) дозволяє визначити потенціал та вразливості резильєнтності складових ринків релевантної системи: сировинного, переробного, внутрішньої та зовнішньої торгівлі, споживчого. При цьому застосовуються такі діагностичні інструменти, як GAP-аналіз, SWOT і PESTLE-аналіз, аналіз чутливості, big data-аналітика. На першому етапі формується базова інформація про початкові параметри системи ринків (в дошоківий час, або на певну дату в шоківий період), від яких вимірюються зміни головних індикаторів, у т.ч. загрозостійкості.

На другому етапі проводиться оцінювання природи головних загроз і шоків, імовірність їх реалізації та потужність впливу на релевантну систему АПР, можливих її реакцій та втрат ринкових суб'єктів. На третьому етапі здійснюється прогностичний (ex ante) аналіз очікуваного стану релевантної системи АПР на певну дату (після реалізації певних загроз) із використанням тих самих груп індикаторів та траєкторії її функціонування за різними сценаріями (див. табл. 4).

Таблиця 4.

Розширена процедура діагностики систем АПР на засадах загрозостійкості*

Час	Етапи	Категорії та групи індикаторів	Характеристики
Швидкість відновлення	1. Ex post: (після події) початковий стан релевантної системи АПР, її потенціал стійкості до загроз та вразливості	<i>Фактичний стан релевантної системи АПР до реалізації загроз:</i> ■ безпекові індикатори; ■ показники стійкості до загроз; ■ індикатори сталого розвитку ринків; ■ інституційна стійкість. <i>Рівень вразливості релевантної системи АПР до виникнення загроз:</i> ■ сировинного ринку; ■ переробного ринку; ■ ринку внутрішньої торгівлі; ■ ринку зовнішньої торгівлі; ■ споживчого ринку.	1. Рівні: локальний, регіональний, державний, світовий. 2. Методи: кількісні, якісні. 3. Інструменти: аналіз (GAP, SWOT, PESTLE), аналіз чутливості, big data-аналітика 4. Тенденції розвитку системи ринків в дошоківий час (до реалізації загроз; або на певну дату)



Тривалість	2. Реалізація загроз і шоків (внутрішніх і зовнішніх)	Безпекові (війни, збройні конфлікти, техногенні катастрофи, стихійні лиха) Економічні загрози Політичні конфлікти Екологічні ризики Соціальні загрози та ін.	Особливості загроз функціонуванню систем АПР Реакція релевантної системи АПР на загрози, її динаміка
Глибина падіння	3. Ex ante: (до події) стан релевантної системи АПР на певну дату та траєкторія її функціонування за різними сценаріями	<i>Очікуваний стан релевантної системи АПР після реалізації загроз:</i> ■ безпекові індикатори; ■ показники стійкості до загроз; ■ індикатори сталого розвитку ринків; ■ інституційна стійкість. <i>Рівень вразливості релевантної системи АПР до виникнення загроз:</i> ■ сировинного ринку; ■ переробного ринку; ■ ринку внутрішньої торгівлі; ■ ринку зовнішньої торгівлі; ■ споживчого ринку.	1. Рівні: локальний, регіональний, державний, світовий. 2. Методи: кількісні, якісні. 3. Інструменти: сценарний аналіз, моделювання в умовах невизначеності, дизайн ринку, big data-аналітика 4. Очікувані тенденції розвитку системи ринків в умовах загроз за різними сценаріями 5. Розробка превентивних заходів

*Сформовано автором на основі [10, 11].

При цьому застосовується інструментарій сценарного аналізу, імітаційного моделювання, економіко-поведінкового дизайну ринку, big data-аналітики. Прогнозні показники порівнюються з фактичними (ex post) та визначається їх динаміка, вразливості системи ринків і її потенціал, даючи змогу розробляти превентивні заходи, що зменшують негативний вплив загроз на функціонування АПР.

Для глибинної інтерпретації динаміки ключових індикаторів функціонування системи АПР до, під час та після загроз або шоків важливо враховувати контекст ситуації, різновекторний вплив чинників та часові параметри, а саме:

- ✓ швидкість відновлення (час, необхідний для повернення релевантної системи ринків до дошового рівня);
- ✓ глибина падіння (максимальне відхилення від базового тренду в період реалізації загроз);
- ✓ час перебування системи в певному стані, особливо нестійкому;
- ✓ ступінь відновлення (співвідношення шоківого і дошового рівнів).

Важливе значення має також тривалість періоду дії загроз і шоків; в балансі ризиків макроекономічного прогнозу НБУ ступінь впливу воєнних дій на базовий сценарій оцінений як високий. Діагностичні інструменти та регуляторні заходи мають значні відмінності за масштабом системи ринків: можливості

глобального, державного, регіонального та локального рівнів відрізняються за ресурсами, інформацією та повноваженнями.

Пропонований *ex-ante* аналіз (див. табл. 4) для діагностики загрозостійкості систем АПР є проактивним підходом до дослідження здатності систем ринків реагувати на загрози, адаптуватися до змін та відновлюватися після них ще до того, як ці загрози відбудуться. Такий підхід дозволяє розробляти превентивні заходи та стратегії для мінімізації негативних наслідків для АПР, зменшуючи ризики для продовольчої й економічної безпеки держави в умовах невизначеності.

До переваг запропонованого науково-методичного підходу до діагностики систем АПР на засадах загрозостійкості можна віднести такі:

- можливість діагностування різних вимірів резильєнтності (економічної, соціальної, екологічної, інституційної) систем ринків на основі аналізу динаміки змін індикаторів, часових параметрів, особливостей загроз і контексту ситуації;
- комплексність дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища, цільових впливів, причинно-наслідкових зв'язків між показниками й трансформаціями систем ринків;
- адаптація діагностичної системи до умов невизначеності, інтеграція кількісного й якісного аналізу, синтез числових даних із глибинною інтерпретацією економічного контексту й поведінки ринкових суб'єктів, комплементарність інструментів, застосування поведінкових моделей;
- врахування в діагностичному процесі природи й потужності загроз, зворотних реакцій систем ринків на загрози для обґрунтування найбільш результативних механізмів і заходів адаптивного регулювання;
- розширена процедура діагностування на основі проактивного підходу із використанням *ex-ante* аналізу для визначення очікуваних тенденцій розвитку систем АПР за різними сценаріями та розробки превентивних заходів реагування;
- можливість використання результатів діагностування в якості аналітичного обґрунтування для регуляторних механізмів та стратегічного планування розбудовчих процесів у ринковому вимірі;
- гнучкість методичного підходу, його адаптивність до нових умов дослідження, зокрема, зміни пріоритетів відбудови держави, структурних трансформацій національної економіки в воєнно-повоєнний час тощо.

Користувачами науково-методичного підходу можуть бути як державні органи влади різних рівнів, так і суб'єкти господарювання та їх профільні інституції, різні стейкхолдери, зацікавлені в розвитку методичного забезпечення для діагностики резильєнтності систем ринків. На думку учених, «резильєнтна система здатна опиратися одночасно низці шоків, і саме досягнення та підтримка цієї здатності є одним із найважливіших орієнтирів сучасної державної політики» [10]. Формування такої політики зумовлює необхідність трансформації завдань державних інституцій з урахуванням загроз і нових стратегічних потреб.



Висновки та перспективи подальших досліджень. Обґрунтовано три головні напрями діагностування систем АПР у контексті стратегічних завдань економічного відродження України: безпековий, збалансованого розвитку та регуляторний. Ці напрями охоплюють ключові виміри резильєнтності: економічний, соціальний, екологічний та інституційний. Акцентовано увагу на розширеній процедурі діагностування, відмінними рисами якої є врахування динаміки й вектору змін індикаторів, часових параметрів, сильних і слабких сторін загрозостійкості, контексту ситуації в умовах динамічної множини чинників для визначення траєкторії розвитку систем АПР. Встановлено взаємопов'язаність потужності загроз (слабкий, помірний, значний вплив) та типів реакцій систем ринків (поглинання, адаптація, трансформація) на шоки, які є водночас етапами їх резильєнтності. Запропоновано враховувати тип реакції систем АПР на загрози в ході розробки механізмів їх регулювання.

Систематизовано головні загрози функціонуванню систем АПР та зміни їх параметрів у воєнний час, що є одним із етапів діагностичного процесу. До складу загроз віднесено, зокрема, дефіцит трудових ресурсів, руйнування потужностей підприємств, зростання собівартості та цін продовольства, зниження його економічної доступності, посилення імпортозалежності деяких ринків. На основі проведеного аналізу змін соціально-економічних параметрів АПР та втрат їх суб'єктів у воєнний час встановлено тенденцію адаптації систем ринків до загроз та покращення деяких їх параметрів у 2023-2024 рр. При цьому більш високий рівень стійкості виявили продовольчі ринки, реалізуючи свою трансформаційну здатність. Аграрні ринки, з огляду на істотні втрати, впровадили адаптивну здатність, яка зросла в другий і третій воєнні роки.

Визначено головні завдання, принципи та методи інтегрованої діагностики систем АПР. До головних принципів віднесено такі: комплексність, інформаційна достовірність та інтеграція, цілеспрямованість, комплементарність, адаптивність, проактивність і безперервність. Наголошено на комплементарному поєднанні кількісних і якісних методів та різних інструментів діагностики, які застосовуються не локально, а комплексно, як єдина система аналітичної підтримки. Систематизовано головні методи та інструменти інтегрованої діагностики систем АПР, їх сутність, можливості та умови використання. До таких інструментів віднесено: GAP-аналіз, SWOT-аналіз і PESTLE-аналіз, аналіз чутливості, сценарний аналіз, моделювання, економіко-поведінковий дизайн ринку, аналітика великих даних. Запропоновано розширену процедуру діагностики динаміки систем АПР на основі проактивного підходу, етапи якої пов'язані в часовій послідовності. Відмінною рисою процедури є глибинна інтерпретація динаміки ключових індикаторів функціонування системи АПР до, під час та після загроз з урахуванням контексту ситуації, різновекторного впливу чинників та часових параметрів.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці науково-методичного підходу до діагностування систем АПР на засадах загрозостійкості із визначенням головної мети, завдань, напрямів, принципів, методів та

інструментів, який включає розширену процедуру діагностики динаміки систем АПР на основі проактивного підходу із використанням фактичного й прогнозного аналізу на засадах багатосценарності з урахуванням особливостей і потужності загроз, як підґрунтя для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Практична значимість* результатів дослідження визначається можливістю їх використання державними й профільними інституціями в ході діагностування динаміки систем ринків, встановлення спроможностей і вразливостей їх резильєнтності, визначення траєкторії їх розвитку, коригування механізмів адаптивного регулювання та розробки заходів попередження загроз. Перспективи подальших досліджень полягають у конструюванні розширеної системи індикаторів у межах трьох підходів (безпекового, збалансованого та регуляторного) для діагностики динаміки АПР України в умовах невизначеності, моніторингу прогресу / регресу в досягнення ринкової резильєнтності, як складової національної стійкості.

Джерела фінансування. Статтю підготовлено в межах виконання Науково-дослідної роботи «Розбудова систем агропромислових ринків України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції» (державний реєстраційний номер 0124U003609).

Список використаних джерел

1. Концепція забезпечення національної системи стійкості: Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. №479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#n11> (дата звернення: 01.07.2025)
2. План заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи до 2025 р. Затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.07.2025)
3. Nikishyna O.V., Nosova N.I. Scientific approaches and potential of resilience of agroindustrial market systems in the conditions of modern challenges. *Economic Innovations*. 2025. Vol. 27. № 2 (95). P.111-124. URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/98/EI95> (дата звернення: 01.07.2025)
4. Житар М., Сосновська О., Щур Р., Ліснічук О., Наволокіна А. Науково-методичний підхід до оцінки діагностики економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Financial and Credit Activity – Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). С. 209-221. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3872>
5. Шостак Я.І. Трансформація економічної діагностики в умовах ризиків: від класичних методів до адаптивних моделей управління. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15700745>
6. Балан В.Г. Методи нечіткого багатокритерійного аналізу у формуванні нової парадигми стратегічного управління підприємствами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. Т.1. №1/93. С.132-146. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1>
7. Ghazinoory S., Zadeh E.A., Memariani A. Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 2007. № 18. P. 99–108. DOI: 10.3233/IFS-2007-00334
8. Іпполітов Є. Застосування методів системного аналізу в процесі ухвалення управлінських рішень. *Методологія сучасних наукових досліджень: збірник наукових праць учасників XXI Міжнародної наук.-практ. конференції, 27-28.03.2025. Харків : ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2025. С. 164-166. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15807992>*



9. Masik G. The concept of resilience: Dimensions, properties of resilient systems and spatial scales of resilience. *Geographia Polonica*. 2023. № 95 (4). P. 295-310. DOI: <https://doi.org/10.7163/GPol.0237>
10. Лібанова Е.М. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування та реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 4 (58). С. 3-23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>
11. Masik G., Grabkowska M. Practical dimension of urban and regional resilience concepts: A proposal of resilience strategy model. *Miscellanea Geographica*. 2020. № 24(1). P. 30-34. DOI: <https://doi.org/10.2478/mgrsd-2019-0028>
12. Downing J., Field M., Ripley M. and Sebstad J. Market Systems Resilience. A Framework for Measurement. USAID: Washington, DC, USA. December 2018. 36 p.
13. Posthumus H., Shah R., Miehlbradt A., Kessler A. A Pragmatic Approach to Assessing System Change: How to put it into practice. DCED. May 2020. 91 p.
14. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 р.: Указ Президента України від 11 серпня 2021 р. №347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 01.07.2025)
15. Нікішина О.В., Носова Н.І. Методологічні основи діагностики систем агропромислових ринків в умовах невизначеності. *Food Industry Economics*. 2025. № 17 (1). С.13-25. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3099>
16. Інфляційний звіт Національного банку України (НБУ) за січень 2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2025-roku> (дата звернення: 01.07.2025)
17. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Київ: Центр досліджень продовольства та землекористування, 2023. 33 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (дата звернення: 01.07.2025)
18. Україна: швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4). Лютий 2022-грудень 2024. Світовий банк, Уряд України, ЄС, ООН. Лютий 2025. 200 с. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052925103531065> (дата звернення: 01.07.2025)
19. Індекси споживчих цін за 2024: статистичний збірник. За ред. О. Калабухи. Київ: Державна служба статистики України, 2025. 178 с.
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.07.2025)

References

1. Kontseptsiiia zabezpechennia natsionalnoi systemy stiikosti (2021). [Concept for ensuring the national resilience system:]: zatverdzheno Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 27 veresnia 2021 r. №479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#n11> [in Ukrainian].
2. Plan zakhodiv z realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy do 2025 r. (2023). [Action Plan for the Implementation of the Concept of Ensuring the National System by 2025]. Zatverdzheno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lystopada 2023 r. № 1025-r URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
3. Nikishyna, O.V., Nosova, N.I. (2025). Scientific approaches and potential of resilience of agroindustrial market systems in the conditions of modern challenges. *Economic Innovations*, 27(2) (95), 111-124. URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/98/EI95>
4. Zhytar, M., Sosnovska, O., Shchur, R., Lisnichuk, O., Navolokina, A. (2022). Naukovo-metodychnyi pidkhid do otsinky diahnostryky ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia [Scientific and methodical approach to assessing the diagnostics of economic security of business entities]. *Financial and Credit Activity – Problems of Theory and Practice*, 5(46), 209-221. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3872> [in Ukrainian].



5. Shostak, Ya.I. (2025). Transformatsiia ekonomichnoi diahnostryky v umovakh ryzykiv: vid klasychnykh metodiv do adaptivnykh modelei upravlinnia [Transformation of economic diagnostics in risk conditions: from classical methods to adaptive management models]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of economics: prospects and innovations*, 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15700745> [in Ukrainian].
6. Balan, V.H. (2025). Metody nechitkoho bahatokryteriinoho analizu u formuvanni novoi paradyhmy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Methods of fuzzy multi-criteria analysis in the formation of a new paradigm of strategic management of enterprises]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky». – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 1 (1/93), 132-146. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1> [in Ukrainian].
7. Ghazinoory, S., Zadeh, E.A., Memariani, A. (2007). Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 18, 99-108. DOI: 10.3233/IFS-2007-00334
8. Ippolitov, Ye. (2025). Zastosuvannia metodiv systemnoho analizu v protsesi ukhvalennia upravlinskykh rishen [Application of systems analysis methods in the process of making management decisions]. *Metodolohiia suchasnykh naukovykh doslidzhen [Methodology of modern scientific research]: zbirnyk naukovykh prats uchasnykiv XXI Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konferentsii*, 27-28.03.2025. Kharkiv : KhNPU imeni H.S. Skovorody. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15807992> [in Ukrainian].
9. Masik, G. (2023). The concept of resilience: Dimensions, properties of resilient systems and spatial scales of resilience. *Geographia Polonica*, 95 (4), 295-310. DOI: <https://doi.org/10.7163/GPol.0237>
10. Libanova, E.M. (2024). Rezyliientnist sotsioekonomichnoi systemy Ukrainy do shokiv, sprychynenykh viinoiu: spetsyfika formuvannia ta reahuvannia [Resilience of the socio-economic system of Ukraine to shocks caused by the war: specifics of formation and response]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, 4 (58), 3-23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003> [in Ukrainian].
11. Masik, G., Grabkowska, M. (2020). Practical dimension of urban and regional resilience concepts: A proposal of resilience strategy model. *Miscellanea Geographica*, 24(1), 30-34. DOI: <https://doi.org/10.2478/mgrsd-2019-0028>.
12. Downing, J., Field, M., Ripley, M., Sebstad, J. (2018). Market Systems Resilience. A Framework for Measurement. USAID: Washington, DC, USA.
13. Posthumus, H., Shah, R., Miehlebradt, A., Kessler, A. (2020). A Pragmatic Approach to Assessing System Change: How to put it into practice. DCED.
14. Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 r. (2021) [Strategy of Economic Security of Ukraine for the period until 2025]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11 serpnia 2021 r. №347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> [in Ukrainian]
15. Nikishyna, O.V., Nosova, N.I. (2025). Metodolohichni osnovy diahnostryky system ahropromyslovykh rynkiv v umovakh nevyznachenosti [Methodological foundations of diagnostics of agro-industrial market systems under conditions of uncertainty]. *Food Industry Economics*, 17 (1), 13-25. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3099> [in Ukrainian]
16. Inflatsiinyi zvit Natsionalnoho banku Ukrainy za sichen 2025 r. (2025). [Inflation Report of the National Bank of Ukraine for January 2025]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2025-roku> [in Ukrainian]
17. Neiter, R., Zoria, S., Muliar, O. (2023). Zbytky, vtraty ta potreby silskoho hospodarstva cherez povnomasshtabne vtorhnennia [Damages, losses and needs of agriculture due to full-scale invasion]. Kyiv: Tsentri doslidzhen prodovolstva ta zemlekorystuvannia. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf [in Ukrainian]
18. Ukraina: shvydka otsinka zavdanoi shkody ta potreb na vidnovlennia (RDNA4). Liutyi 2022-hruden 2024 (2025). [Ukraine: Rapid Assessment of Damage and Recovery Needs. February 2022- December 2024]. Svitovyi bank, Uriad Ukrainy, YeS, OON. URL:



<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052925103531065> [in Ukrainian]

19. Indeksy spozhyvchych tsin za 2024: statystychnyi zbirnyk (2025). [Consumer Price Indices for 2024: Statistical Collection] Za red. O. Kalabukhy. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [in Ukrainian]
20. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy (2025). [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

<i>Отримано:</i>	25.07.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.07.25	<i>Received:</i>	25.07.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	20.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.20	<i>Accepted:</i>	20.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-226-239

УДК 004.67:338.43(477)

Микола ПАЛІЙ

аспірант,
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0009-0000-0967-1642](https://orcid.org/0009-0000-0967-1642)

e-mail: mykola.palii@pdau.edu.ua

(Corresponding author)

Наталія КАНЦЕДАЛ

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0000-0002-2050-7015](https://orcid.org/0000-0002-2050-7015)

Scopus Author ID: [57211320953](https://orcid.org/57211320953)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Анотація. В умовах посилення глобальної конкуренції та зростання нестабільності зовнішнього середовища цифрова трансформація аграрного сектору України стає не лише вимогою часу, а й чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У статті досліджено організаційно-економічні засади цифровізації аграрних підприємств як ключовий напрям їх адаптації до вимог сталого розвитку та інтеграції в європейський ринок. Обґрунтовано, що запровадження цифрових рішень у сфері точного землеробства, логістики, виробничого планування та бухгалтерського обліку дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити втрати та підвищити продуктивність.

Застосовано системний і факторний підходи, методи графічного моделювання, порівняльного аналізу та узагальнення. У ході дослідження встановлено, що вітчизняні агропідприємства стикаються з низкою бар'єрів на шляху цифрової трансформації: від недостатньої фінансової підтримки до кадрового дефіциту та фрагментарного нормативного регулювання. Запропоновано концептуальну модель цифрової трансформації агробізнесу, яка передбачає синхронізацію виробничих, управлінських і логістичних процесів із застосуванням сучасних AgTech-рішень, ERP-систем, технологій штучного інтелекту, блокчейн-логістики та цифрового документообігу.

Наголошено, що успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від формування відповідного інституційного середовища, доступу до інвестиційних і освітніх ресурсів, а також від державної підтримки у вигляді пільгових програм, цифрових хабів і стимулювання розвитку людського капіталу. Результати дослідження можуть бути використані під час розробки стратегій цифровізації аграрного сектору, програм державної підтримки МСП, а також у системах підготовки кадрів для цифрової економіки.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



У статті сформульовано висновок, що цифрова трансформація є не лише технічним процесом модернізації, а й інституційним зрушенням, що змінює логіку функціонування аграрного підприємства, підвищує його гнучкість, прозорість та здатність до адаптації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузевих цифрових стандартів, індикаторів ефективності цифровізації та оцінкою впливу цифрових інструментів на експортну спроможність агросектору України.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, цифрова економіка, Smart Farming.

JEL Classification: Q16, O33, M15

Absztrakt. A globális verseny erősödése és a külső környezet növekvő instabilitása mellett Ukrajna agrárszektorának digitális transzformációja nemcsak korunk követelménye, hanem a hosszú távú versenyképesség biztosításának tényezője is. A tanulmány az agrárvállalatok digitalizációjának szervezeti-gazdasági alapjait vizsgálja, mint a fenntartható fejlődés követelményeihez való alkalmazkodásuk és az európai piacra való integrációjuk kulcsirányát. Megalapozást nyer, hogy a digitális megoldások bevezetése a precíziós gazdálkodás, a logisztika, a termelés-tervezés és a számvitel területén lehetővé teszi az erőforrások felhasználásának hatékonyságát, a veszteségek csökkentését és a termelékenység növelését.

Alkalmazásra kerültek a rendszerszemléletű és a faktorelemzés megközelítések, valamint a grafikus modellezés, az összehasonlító elemzés és az általánosítás módszerei. A kutatás során megállapítást nyert, hogy a hazai agrárvállalatok számos akadállyal szembesülnek a digitális transzformáció útján: az elégtelen pénzügyi támogatástól kezdve a munkaerőhiányon át a szétagolt jogi szabályozásig. Javaslatot nyer egy agrárüzleti digitális transzformációs koncepcionális modell, amely a termelési, irányítási és logisztikai folyamatok szinkronizálását irányozza elő modern AgTech-megoldások, ERP-rendszerek, mesterséges intelligencia technológiák, blokklánc-logisztika és digitális dokumentumkezelés alkalmazásával.

Kiemelést nyer, hogy a digitális transzformáció sikeressége nagymértékben függ a megfelelő intézményi környezet kialakításától, a befektetési és oktatási erőforrásokhoz való hozzáféréstől, valamint a kedvezményes állami támogatási programoktól, digitális huboktól és az emberi tőke fejlesztés ösztönzésének egyéb formáitól. A kutatás eredményei felhasználhatók az agrárszektor digitalizációs stratégiáinak kidolgozásában, a KKV-k állami támogatási programjaiban, valamint a digitális gazdaság számára történő szakemberképzés rendszereiben.

A tanulmány következtetése, hogy a digitális transzformáció nem csupán a modernizáció technikai folyamata, hanem intézményi elmozdulás is, amely megváltoztatja az agrárvállalat működésének logikáját, növeli annak rugalmasságát, átláthatóságát és alkalmazkodóképességét. A további kutatások perspektívái az ágazati digitális szabványok, a digitalizáció hatékonysági mutatóinak kidolgozásához és a digitális eszközök ukrán agrárszektor exportképességére gyakorolt hatásának értékeléséhez kapcsolódnak.

Kulcsszavak: digitalizáció, digitális transzformáció, digitális gazdaság, Smart Farming.

Abstract. In the context of intensified global competition and growing external instability, the digital transformation of Ukraine's agricultural sector has become not only a timely necessity but also a strategic factor in ensuring long-term competitiveness. This article examines the organizational and economic foundations of digitalization in agricultural enterprises as a key trajectory for their adaptation to the principles of sustainable development and integration into the European market. It is substantiated that the implementation of digital solutions in the areas of precision agriculture, logistics, production planning, and accounting enables more efficient resource use, reduction of losses, and increased productivity.

A systems and factor-based approach is applied, along with methods of graphical modeling, comparative analysis, and synthesis. The study reveals that Ukrainian agribusinesses face a number of

digital transformation barriers, including limited financial support, personnel shortages, and fragmented regulatory frameworks. A conceptual model of agricultural digital transformation is proposed, involving synchronization of production, management, and logistics processes through the application of advanced AgTech solutions, ERP systems, artificial intelligence technologies, blockchain-based logistics, and digital document management.

The research emphasizes that the success of digital transformation largely depends on the development of an enabling institutional environment, access to investment and educational resources, and state support through preferential programs, digital hubs, and human capital development incentives. The results may be used for designing digitalization strategies for the agrarian sector, government SME support programs, and educational curricula for the digital economy.

The article concludes that digital transformation constitutes not merely a technical modernization process but also an institutional shift that redefines the operational logic of agricultural enterprises, enhancing their flexibility, transparency, and resilience. Future research should focus on developing industry-specific digital standards, performance indicators for digitalization, and evaluating the impact of digital tools on the export capacity of Ukraine's agri-food sector.

Keywords. digitalization, digital transformation, digital economy, Smart Farming.

Постановка проблеми. Сучасний економічний простір все більше формується під впливом цифровізації. Стрімкий прогрес інформаційних технологій, масове поширення інтернет-рішень та їх інтеграція у виробничі процеси перетворили цифрову трансформацію на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та їх адаптації до сучасних ринкових викликів. Інноваційні технології та наукові досягнення сьогодення виступають ключовим чинником забезпечення сталого розвитку агробізнесу. У цьому контексті особливого значення набуває розробка ефективних організаційно-економічних механізмів цифрової трансформації, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів та максимальне використання цифрового потенціалу для зростання конкурентоспроможності аграрних виробників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В україномовному науковому інформаційному просторі протягом останніх років з'явилося понад 1500 публікацій, що прямо чи опосередковано стосуються цифрової трансформації в агросекторі, у той час як англomовний сегмент містить десятки тисяч ґрунтовних праць за напрямом Digital Agriculture, AgTech, Smart Farming і Digital Business Transformation. Питання цифрової трансформації аграрного сектору та її впливу на конкурентоспроможність підприємств упродовж останніх років стало об'єктом посиленої уваги наукової спільноти, як в Україні: Г. Андрощук [1], М. Негрей [2], В. Ляшенко [3], І. Сидорук [4], Л. Вікуліна [4], О. Наконечна [4] та інші, так і за кордоном: Dr Alexander Knuth [14], David Saha [14], Garry Poluschk [14]. Високі темпи змін у цифровому середовищі зумовлюють необхідність постійного оновлення теоретико-методологічної бази, а також розробки практичних механізмів впровадження цифрових технологій у діяльність аграрних підприємств України. У цьому контексті поглиблене вивчення

цифрової трансформації, як чинника формування конкурентних переваг є вкрай актуальним як у науковому, так і прикладному вимірі.

Метою дослідження є обґрунтування ролі цифрової трансформації як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України та визначення основних напрямів її розвитку в контексті інституційної модернізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематика цифрової трансформації аграрного сектору на сучасному етапі наукового розвитку набула міждисциплінарного характеру й активно досліджується в контексті економіки, менеджменту, інформаційних технологій та аграрної політики. Актуальність теми зумовлена як глобальними викликами цифрової доби, так і необхідністю формування нових конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств.

Проводячи дослідження цієї теми, фахівці виділяють такі ключові моменти:

1) аналіз ролі цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у формуванні національної стратегії цифровізації, зокрема через оцінку DESI, індексів цифрової економіки, потреби у навичках, а також можливостей застосування ІІІ та big-data. Акцентуючи увагу на необхідності обов'язкової адаптації цифрової інфраструктури аграрного сектору України до європейських стандартів [1].

2) системний аналіз сучасних практик цифровізації сільського господарства – від базового рівня (легка цифровізація) до повного впровадження платформ, сенсорики, аналітики та ІІІ. Виокремлюючи ключові бар'єри трансформації (зокрема ресурсні та освітні) й визначаючи шляхи вирішення через державну підтримку та розвиток компетенцій [2].

3) стрімке зростання цифрової економіки, частка якої у ВВП провідних країн світу постійно збільшується, що свідчить про її стратегічне значення; тісний зв'язок цифрової трансформації з інноваційними бізнес-моделями, оскільки сучасний економічний розвиток ґрунтується на цифрових платформах, які за останнє десятиріччя спричинили справжню революцію у веденні бізнесу; унікальність цифрових платформ, що проявляється у їх здатності об'єднувати різні групи учасників (споживачів, виробників, власників ресурсів) на єдиній віртуальній основі (майданчику); а також високу ефективність платформних рішень, які, на відміну від традиційних бізнес-моделей, використовують ресурси самих користувачів, що забезпечує їм конкурентні переваги та домінування на ринку. Ці тенденції підтверджують, що цифрова економіка стає основним драйвером сучасного господарського розвитку [3].

4) цифрові трансформації виходять далеко за межі підвищення операційної ефективності окремих компаній, трансформуючись у стратегічний імператив для економічної стійкості та розвитку в періоди кризових викликів. Реалізація цього потенціалу вимагає комплексної державної політики, яка включає: розвиток цифрових компетенцій через спеціалізовані навчальні програми; фінансове стимулювання у формі цільових грантів та податкових пільг; а також масштабні інформаційні кампанії для підвищення технологічної

обізнаності серед суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСБ). Така багаторівнева підтримка створить умови для успішної адаптації українського бізнесу до глобальних викликів, посилить його експортний потенціал та закладе основи для довгострокового економічного відновлення держави [4].

5) Визначено загальну модель нової інформаційної парадигми організації сільськогосподарської діяльності, що ґрунтується на спритності передачі знань та аналітичних даних у повноцінну інформацію (*the agility of knowledge transferring, analytical data into value information*). Тому в основі управлінських цінностей аграрного виробництва є не лише революційне впровадження інновацій для нарощування обсягів виробництва, а й інтеграція технологій із обліково-інформаційними системами, що дозволяють визначати реальні параметри господарських операцій та оцінювати їх наслідки як локально, так і у глобальних масштабах. Представлена модель являє собою впорядковану систему синхронізації даних щодо процесів виявлення, вимірювання, реєстрації, бухгалтерського обліку та аналізу інформації про діяльність сільськогосподарського підприємства. Її мета ґрунтується на принципі “lose less and feed more” та передбачає мультиагентну взаємодію первинних джерел інформації (сільськогосподарських підприємств) з базами даних громадських об'єднань (діяльність яких спрямована на вирішення проблем сільського господарства та навколишнього середовища) та державними органами, які на основі макроекономічних індикаторів приймають стратегічні управлінські рішення [5].

У сучасних умовах «цифрова трансформація» розглядається як стратегічно важливий процес, що охоплює всі аспекти діяльності компаній і вимагає кардинальної зміни підходів до ведення бізнесу, операційних процесів та інфраструктури з метою забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності та стійкого розвитку. У науковій літературі існує низка підходів до трактування даного поняття, які відображають його багатовимірність, зокрема: як послідовний стратегічний процес, як системне впровадження цифрових технологій у роботу підприємств, як інструмент інноваційного розвитку тощо.

У контексті аграрного сектору цифрова трансформація набуває особливого значення, адже дозволяє забезпечити оптимізацію використання ресурсів, впровадження точного землеробства, покращення якості продукції, формування прозорих ланцюгів постачання, інтеграцію з європейськими ринками та підвищення екологічної стійкості.

Попри різноманітність підходів, спільними рисами у визначеннях цифрової трансформації є акценти на стратегічність, інноваційність, цифрову зрілість, адаптивність до викликів зовнішнього середовища та здатність забезпечити стійкий розвиток підприємств. У табл. 1 узагальнено ключові трактування поняття «цифрова трансформація», сформовані вітчизняними та зарубіжними науковцями, які закладають теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу її впливу на конкурентоспроможність агропідприємств України.



Таблиця 1.

Трактування поняття "цифрова трансформація" вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор / Джерело	Трактування поняття «цифрова трансформація»
Андрощук Г. О. [1]	Цифрова трансформація – стратегічний процес, у межах якого інтеграція ІКТ та цифрових інновацій змінює економіку, підвищує цифрову зрілість і сприяє стійкому розвитку держави.
Баглей Р.Р. [6]	Цифрова трансформація – це послідовна системна робота, організована відповідно до комплексного підходу, який формується на етапі розробки стратегії розвитку, котра спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення якості продукції та послуг, а також забезпечення конкурентної переваги на ринку.
Губарєва І.О., Белікова Н.В., Ягольницький О.А. [7]	Цифрова трансформація підприємства – масштабне перетворення внутрішнього середовища підприємства (його бізнес-процесів та системи управління) та зовнішнього (способи взаємодії зі споживачами та постачальниками, наявність конкурентів), які впливають на зміну операційної моделі підприємства та його інфраструктуру.
Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Пашенко Ю.В. [8]	Цифрова трансформація підприємства – використання підприємством цифрових технологій з метою сприяння інтеграції економіки в глобальну сферу.
Алексєєва О.В., Мазур К.В., Кривоугбець В.А. [9]	Діджиталізація в аграрному підприємстві – це процес впровадження цифрових інновацій з метою оптимізації всіх аспектів сільськогосподарської діяльності, спрямований на покращення управління господарствами, збільшення врожаю, зменшення втрат та підвищення прибутковості.
Д. Крістофер Брукс та Марк Маккормак [10]	Цифрова трансформація – це серія глибоких та скоординованих змін у культурі, робочій силі та технологіях, які дозволяють створювати нові освітні та операційні моделі та трансформують діяльність закладу, його стратегічні напрямки та ціннісні пропозиції.

*Сформовано за джерелами [1,6-10]

Цифрова трансформація логістичних процесів виступає ключовою умовою підвищення ефективності функціонування підприємств і скорочення операційних витрат в умовах динамічного та глобалізованого бізнес-середовища. Інтеграція сучасних цифрових технологій – таких як системи управління ланцюгами постачання (SCM), Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), автоматизовані складські системи (WMS), блокчейн та інші – істотно сприяє покращенню точності прогнозування попиту, оптимізації логістичних маршрутів і забезпеченню ефективного контролю товарних потоків [11].

Ці технології забезпечують не лише підвищення операційної точності та зниження витрат на транспортування і зберігання продукції, а й формують засади прозорості, надійності та адаптивності логістичних систем. Це, у свою чергу, є критично важливим у контексті зростаючої інтеграції ринків і зростання конкурентного тиску.

Разом із тим, ефективне впровадження цифрових інструментів вимагає вдосконалення цифрової компетентності на всіх рівнях логістичного ланцюга – від управлінського персоналу до ІТ-фахівців. Опанування сучасних технологій

сприяє гнучкості підприємства, підвищує здатність персоналу адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на ринкові виклики.

У цьому контексті стратегічно важливо забезпечити належні організаційні умови для впровадження цифрових рішень: від інвестицій у технологічну інфраструктуру – до формування культури інновацій і безперервного навчання. Розроблення спеціалізованих програм професійної підготовки та створення систем моніторингу результативності цифрових трансформаційних процесів є необхідними умовами підтримання конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасному цифровому середовищі.

Україна, як і більшість країн світу, перебуває на етапі глибоких глобальних перетворень, пов'язаних із зміною економічного ладу та переосмисленням пріоритетів розвитку. Усе більше держав проголошують курс на формування нової моделі економіки, де ключову роль відіграють знання, інтелектуальний потенціал та людський капітал.

Формування цифрової економіки базується на низці важливих передумов: активному розвитку інфраструктури, що надає доступ до Інтернету, зростанні кількості його користувачів, поширенні електронної комерції, динамічному розвитку вітчизняної ІТ-сфери.

Усвідомлюючи стратегічну важливість цифровізації, держава надала цьому процесу статус національного пріоритету. У 2018 році розпорядженням КМУ було затверджено Концепцію розвитку цифрової економіки [12]. Цей документ спрямований на стимулювання цифрових перетворень у всіх секторах економіки, заохочення підприємств до впровадження цифрових технологій і підтверджує орієнтацію країни на цифрову модернізацію, як один із провідних векторів державної політики.

Аграрний сектор демонструє високий економічний потенціал і вагому роль у структурі національного ВВП та експорту, що створює підґрунтя для його інтеграції до єдиного ринку ЄС. Україна перебуває на початковому етапі інституційного наближення до САП ЄС. Щоб стати повноцінним учасником цієї політики, потрібна не лише технічна модернізація та нормативна гармонізація, але й суттєве зміцнення інституційної спроможності. Таким чином, впровадження принципів САП 2023–2027 в Україні може стати каталізатором для екологічної та економічної трансформації аграрного сектору (заохочення інновацій, продуктивності, цифровізації та ефективного використання ресурсів у фермерстві, розширення досліджень, дорадчих служб та цифрових інструментів у підтримку аграрного сектору), сприяючи його інтеграції до європейського простору [13].

Цифровізація проникає в усі сфери функціонування аграрних підприємств – від виробничих процесів до організації бухгалтерського обліку. Сучасна облікова система постає в умовах нової цифрової реальності, що формує як нові виклики, так і нові вимоги до професійних компетентностей бухгалтера. Прикладом однієї з базових складових цих компетентностей є володіння спеціалізованою бухгалтерською термінологією.



Серед ключових навичок, які сприяють ефективному формуванню професійного судження та успішній адаптації фахівця до змін цифрового середовища, можна виокремити наступні:

- здатність працювати з багаторівневою термінологією, зокрема з економічною і технічною лексикою, що стосується бухгалтерського обліку (наприклад, визначення технічних і функціональних характеристик об'єкта з метою його правильної класифікації);
- уміння добирати найбільш точний і репрезентативний термін, який відображає економічну суть господарської операції чи об'єкта обліку;
- системна робота з чинною нормативною базою з метою верифікації термінологічної відповідності, а також для обґрунтування економічних, податкових і правових наслідків реєстрації облікової інформації в цифровому середовищі бухгалтерії [14].

Одним із найбільш перспективних векторів трансформації бухгалтерського обліку є впровадження штучного інтелекту в інформаційні облікові системи. Використання інтелектуальних алгоритмів дає змогу не лише автоматизувати обробку фінансової інформації, а й суттєво підвищити якість аналітики та ефективність управлінських рішень.

Водночас результати проведених досліджень засвідчили наявність ряду бар'єрів, які стримують широкомасштабне застосування штучного інтелекту в обліковій практиці [15]. Серед них – технічна складність інтеграційних процесів, значні фінансові витрати, недостатній рівень нормативно-правового регулювання, ризики втрати конфіденційності та інформаційної безпеки, обмежений рівень цифрової грамотності персоналу.

Ці виклики потребують системного й стратегічно обґрунтованого підходу до впровадження штучного інтелекту в сферу бухгалтерського обліку. Такий підхід повинен охоплювати не лише технічну модернізацію, а й оновлення нормативної бази, удосконалення кадрової політики, а також впровадження принципів етичності, прозорості та підзвітності в цифровому середовищі.

Таким чином, інтеграція ШІ в бухгалтерські системи має здійснюватися поступово – це дозволить знизити ризики та забезпечити стабільний позитивний ефект від цифрових змін.

Дані опитування українських компаній, проведеного у 2021 році, відображають ключові проблеми, з якими стикаються малі та середні підприємства в процесі цифрової трансформації. Серед основних бар'єрів респонденти виокремлюють обмежений доступ до фінансування та нестачу кваліфікованого персоналу (рис. 1).

Дослідження охопило репрезентативну вибірку зі 500 підприємств різного розміру — мікро-, малих, середніх та великих, що представляють усі сектори економіки та регіони України. Опитування проводилося Німецькою економічною командою протягом травня–червня 2021 року шляхом інтерв'ювання власників, керуючих директорів, а у випадку великих підприємств — топменеджерів або інших високопоставлених представників керівної ланки.



Рис. 1 Основні бар'єри, що ускладнюють процес цифрової трансформації українських МСП

**Сформовано за джерелом [16]*

На основі виявлених перешкод для цифрової трансформації українських МСП, було запропоновано шляхи їх вирішення:

1) Головне завдання держави полягає в створенні сприятливого інституційного, нормативно-правового та інфраструктурного середовища, яке стимулює та підтримує впровадження цифрових технологій у бізнес-середовище. У контексті воєнного стану пряме державне фінансування цифрової трансформації МСП в Україні є обмеженим. Основні бюджетні ресурси спрямовуються на потреби оборони, що зумовлює підвищену залежність від міжнародних донорів (USAID, UKAID, ЄС, GIZ) та приватних фондів (WNISEF, Horizon Capital) [17].

Ключові джерела підтримки включають гранти, пільгові кредити («5-7-9%»), ваучери та навчальні програми. Програма USAID KEY забезпечує комплексну підтримку МСП: фінансування, експортне сприяння, релокацію, дерегуляційні ініціативи.

Уряд у партнерстві з ЄС також розпочав підтримку цифрових проєктів для малих громад, а післявоєнна стратегія передбачає стимулювання появи інвестицій в цифрові технології (податкові пільги, ІТ-кредити, участь у Horizon Europe та EBRD).



Надалі критичним є розширення доступу до фінансування, координація з міжнародними партнерами та спрощення процедур для МСП з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності у цифрову добу.

2) Головним завданням компанії є створення єдиного ІТ продукту, що буде унікальним рішенням для усіх її запитів та завдань. Це має бути наперед продумана стратегія діяльності.

Якщо це рослинницька галузь, то будемо мати справу з точним землеробством, використанням GPS, супутниковими знімками, датчиками та програмним забезпеченням для моніторингу стану рослин, ґрунту та інших факторів, що впливають на врожайність, а в перспективі на створення карти продуктивності полів. Зібрана інформація про врожайність, дасть змогу проаналізувати ефективність використання полів і прийняти рішення щодо подальшої доцільності утримання і обробітку цих сільськогосподарських угідь.

Прикладом практичного застосування цифрових технологій у аграрному секторі є інтеграція рішень на базі Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (ШІ), корпоративних інформаційних систем (ERP), технологій обробки великих даних (Big Data) та безпілотних літальних апаратів (дронів) у єдиний бізнес-процес, спрямований на моніторинг стану сільськогосподарських угідь та прогнозування врожайності.

Зокрема, дрони можуть використовуватися для здійснення аерофотозйомки та відеоспостереження за полями підприємства. Зібрані візуальні дані обробляються із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту, які здатні автоматично аналізувати аграрні об'єкти, зокрема: ідентифікувати кількість рослин, оцінювати щільність насаджень, визначати середні показники стиглості (кількість дозрілих і недозрілих насінин) тощо. Такий підхід забезпечує більш точне планування аграрного виробництва, своєчасне реагування на ризики та підвищення загальної ефективності агробізнесу.

Якщо це тваринництво, то цифрова трансформація сприяє автоматизації та оптимізації широкого спектра виробничих процесів, що, у свою чергу, забезпечує зростання ефективності та продуктивності агропідприємств. Серед таких технологій варто виокремити:

- системи автоматизованого годування, які, за допомогою спеціалізованих дозаторів, забезпечують подачу корму відповідно до індивідуальних потреб тварин, що знижує втрати кормів і підвищує ефективність годівлі;
- автоматизовані доїльні установки, які дозволяють здійснювати процес доїння без особистого втручання оператора, знижуючи ризики травмування тварин та підвищуючи санітарну якість молочної продукції;
- системи моніторингу фізіологічного стану тварин, засновані на використанні датчиків і мікрочіпів, які в реальному часі відстежують ключові біологічні показники, що забезпечує ранню діагностику потенційних патологій;
- інтелектуальні системи регулювання мікроклімату, що автоматично підтримують оптимальні параметри середовища (температура, вологість, вентиляція), створюючи комфортні умови утримання тварин.

Окрім того, широке застосування знаходять технології штучного інтелекту, які використовуються для аналізу якості кормів, формування оптимізованих раціонів, діагностики шкідників. Комплексне використання зазначених технологічних рішень формує нову парадигму ведення тваринницького виробництва, засновану на точному управлінні ресурсами, адаптивності до змін середовища та підвищенні біобезпеки.

Висновки. Підвищення рівня цифровізації виробничих процесів у АПК України супроводжується зростанням ефективності господарської діяльності, з одночасним зниженням ресурсомісткості та антропогенного впливу на довкілля. Це зумовлює доцільність розгляду цифрової трансформації як одного з визначальних чинників формування конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах ринкової економіки.

Головне завдання держави – створити умови, у яких цифровізація підприємств стане не лише можливою, а й економічно доцільною, безпечною та стратегічно обґрунтованою.

Цифровізація аграрних підприємств виходить за межі простої автоматизації виробничих процесів, охоплюючи також функції оперативного обліку, ризик-менеджменту та підтримки управлінських рішень на основі аналітичних даних. Інтеграція зазначених функціональних блоків із цифровим документообігом забезпечує формування цілісної системи управління, здатної підвищувати адаптивність підприємства до ринкових змін і зосереджувати ресурси на реалізації стратегічних цілей.

В ході дослідження встановлено, що основними напрямками розвитку цифрової трансформації в контексті інституційної модернізації є наступні:

- впровадження інтелектуальних AgTech-рішень у виробництво та управління земельними ресурсами;
- розвиток цифрової інфраструктури агробізнесу на основі ERP, CRM, SCM-систем;
- інтеграція блокчейн-технологій для підвищення прозорості агрологістичних і фінансових операцій;
- синхронізація державної політики у сфері цифрової трансформації з вимогами інтеграції до ЄС.

Отже, цифровізація стає не лише інструментом оптимізації виробництва, а й ключовим фактором для досягнення успіху та стабільного розвитку в сучасних умовах глобального ринку. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є пошук наукових і прикладних рішень в частині окреслених стратегічних орієнтирів цифрового розвитку аграрного сектору України.

Список використаних джерел:

1. Андрощук Г.О. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. *Інформація і право*. 2023. № 1(44). С. 67-78. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1\(44\).287719](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1(44).287719)
2. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. № 8(1). С. 94–100. DOI:



- <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
3. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В.І. Ляшенко, О.С. Вишневецький; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.
 4. Сидорук І. С., Вікуліна Л. Ф., Наконечна О. А. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні як чинник економічного зростання. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15173552>
 5. Kantsedal N., Ponomarenko O. Institutional Model of Integrating Agricultural Production Technologies with Accounting and Information Systems. In: *The Digital Agricultural Revolution: Innovations and Challenges in Agriculture through Technology Disruptions*. Edition by Roheet Bhatnagar (Editor), Nitin Kumar Tripathi (Editor), Nitu Bhatnagar (Editor), Chandan Kumar Panda (Editor). ISBN-13: 978-1119823339. ISBN-10: 1119823331. Publisher: Wiley-Scrivener; 1st edition (June 15, 2022). 2022. 496 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119823469.fmatter>
 6. Bahlei R.R. Digital Business Transformation In Companies. *Innovative Economy*. 2024. № 2 (94). P. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.5>
 7. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>
 8. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Пащенко Ю.В. Управління цифровими трансформаціями економіки в контексті глобалізації. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 218–224. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.33>
 9. Алексеева О. В., Мазур К. В., Кривогубець В. А. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-06>
 10. Brooks C., McCormack M. Driving Digital Transformation in Higher Education. *Educause*. 2020. URL: https://www.educause.edu/ecar/research-publications/driving-digital-transformation-in-higher-education/2020/defining-digital-transformation?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.07.2025)
 11. Канцедаль Н. А., Лега О. В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 9. С. 45-51. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51>
 12. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січ. 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#top> (дата звернення: 01.07.2025)
 13. Палій М. О., Канцедаль Н. А. Інституційна та економічна готовність аграрного сектору України до інтеграції в європейський економічний союз: сучасний стан і стратегічні перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 230-236. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.230-236>
 14. Канцедаль Н. А. Бухгалтерський облік цифрової епохи: розширення термінологічних кордонів. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 28.-34. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-28-34](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-28-34)
 15. Макарович В., Стойка Н. Інтеграція штучного інтелекту в інформаційні системи бухгалтерського обліку: виклики та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 9. С. 215-232. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-215-232>
 16. Knuth A., Saha D., Poluschkina G. Progress and challenges in the digital transformation of business in Ukraine - results from a representative business survey. *Berlin: German Economic Team*. 2021. URL: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2021/12/GET_UKR_PS_04_2021.pdf (дата звернення: 01.07.2025)
 17. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD

Publishing, Paris, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

References

1. Androshchuk, H. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia yevropeiskoi ekonomiky: stan ta mistse Ukrainy [Digital transformation of the European economy: current state and Ukraine's position]. *Informatsiia i pravo*, 1(44), 67–78. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1\(44\).287719](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1(44).287719) [in Ukrainian].
2. Nehrei, M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia aharnoho sektoru: perspektyvy, vyklyky ta rishennia [Digital transformation of the agricultural sector: prospects, challenges, and solutions]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 8(1), 94–100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100> [in Ukrainian].
3. Liashenko, V. I., Vyshnevskiy, O. S. (2018). *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: Monohrafiia* [Digital modernization of Ukraine's economy as a breakthrough development opportunity: Monograph]. Kyiv: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy. [in Ukrainian].
4. Sydoruk, I. S., Vikulina, L. F., Nakonechna, O. A. (2025). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv v Ukraini yak chynnyk ekonomichnoho zrostannia [Digital transformation of business processes in Ukraine as a driver of economic growth]. *Zdobytty ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (17). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15173552> [in Ukrainian].
5. Kantsedal N., Ponomarenko O. (2022). Institutional Model of Integrating Agricultural Production Technologies with Accounting and Information Systems: The Digital Agricultural Revolution: Innovations and Challenges in Agriculture through Technology Disruptions, 301-310. ISBN 9781119823339. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119823469.fmatter>. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119823469>.
6. Bahlei, R.R. (2024). Digital Business Transformation In Companies. *Innovative Economy*, 2 (94), 39–45. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.5>
7. Hubarieva, I., Bielikova, N., Yaholnytskyi, O. (2024). Upravlinnia tsyfrovoiu transformatsiieiu pidpriemstva [Enterprise digital transformation management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> [in Ukrainian].
8. Lomovskykh, L. O., Yefremova, N. O., Pashchenko, Yu. V. (2023). Upravlinnia tsyfrovymy transformatsiiamy ekonomiky v konteksti hlobalizatsii [Management of digital economic transformations in the context of globalization]. *Ahrarni innovatsii*, 17, 218–224. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.33> [in Ukrainian].
9. Alekseeva, O. V., Mazur, K. V., Kryvohubets, V. A. (2024). Didzhitalizatsiia yak vazhlyvyi faktor formuvannia konkurentospromozhnosti ahrarykh pidpriemstv [Digitalization as a key factor in shaping the competitiveness of agricultural enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-06> [in Ukrainian].
10. Brooks, C., McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. *Educause*. URL: https://www.educause.edu/ecar/research-publications/driving-digital-transformation-in-higher-education/2020/defining-digitaltransformation?utm_source=chatgpt.com
11. Kantsedal, N. A., Leha, O. V., Morozov, Ye. O. (2025). Tsyfrovyzatsiia lohistyky: novi tekhnologii dlia pokrashchennia upravlinnia ta optymizatsii [Digitalization of logistics: new technologies for improving management and optimization]. *Ekonomichniy prostir*, No. 9, 45–51. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51> [in Ukrainian].
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018). *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia KMU vid 17 sichnia 2018 r. No. 67-r* [On approval of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and the action



- plan for its implementation: Decree of the CMU dated January 17, 2018, No. 67-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#top> [in Ukrainian].
13. Palii, M. O., Kantsedal, N. A. (2025). Instytutsiina ta ekonomichna hotovnist ahrarnoho sektoru Ukrainy do intehtatsii v yevropeiskyi ekonomichnyi soiuz: suchasnyi stan i stratehichni perspektyvy [Institutional and economic readiness of Ukraine's agricultural sector for integration into the European Economic Union: current state and strategic prospects]. *Ekonomichnyi prostir*, No. 202, 230–236. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.230-236> [in Ukrainian].
 14. Kantsedal, N. A. (2019). Bukhhalterskyi oblik tsyfrovoyi epokhy: rozshyrennia terminolohichnykh kordoni [Accounting in the digital era: expanding terminological boundaries]. *Oblik i finansy*, 1(83), 28–34. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-28-34](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-28-34) [in Ukrainian].
 15. Makarovych, V., Stoika, N. (2025). Intehtatsiia shchutnoho intelektu v informatsiini systemy bukhhalterskoho obliku: vyklyky ta perspektyvy [Integration of artificial intelligence into accounting information systems: challenges and prospects]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (9), 215–232. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-215-232> [in Ukrainian].
 16. Knuth, A., Saha, D., Poluschkin, G. (2021). Progress and challenges in the digital transformation of business in Ukraine – Results from a representative business survey. *Berlin: German Economic Team*. URL: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2021/12/GET_UKR_PS_04_2021.pdf
 17. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. *Paris: OECD Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

Отримано:	25.07.2025	Beérkezett:	2025.07.25	Received:	25.07.2025
Прийнято до друку:	23.08.2025	Elfogadva:	2025.08.23	Accepted:	23.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-240-251

УДК 330.341.1:004.8:005.3

Анна ПРИШВА

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри міжнародного бізнесу та логістики
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0009-0006-4788-7421](https://orcid.org/0009-0006-4788-7421)

e-mail: annaprishva354@gmail.com

(Corresponding author)

Ліна АРТЕМЕНКО

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-8585-0252](https://orcid.org/0000-0002-8585-0252)

Scopus Author ID: [57716843700](https://orcid.org/57716843700)

ІНТЕГРАЦІЯ AI-ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У цій статті розглядається як штучний інтелект трансформує стратегічне управління металургійними підприємствами під впливом нової промислової революції. Актуальність роботи зумовлена потребою переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування, оскільки інноваційні AI-технології та зростаючі вимоги до екологічної відповідальності бізнесу стають дедалі суттєвішими. Проведено комплексний аналіз еволюції управлінських практик провідних світових металургійних корпорацій, які впроваджують інтелектуальні системи у свою діяльність. Методологічною основою дослідження став системний підхід до вивчення стратегічних трансформацій, аналіз кейсів цифровізації та авторська концептуалізація майбутніх трендів розвитку галузі. Встановлено, що впровадження ШІ призводить до якісно нових змін у природі стратегічного мислення керівників: замість того, щоб покладатися на досвід та інтуїцію, менеджери тепер можуть приймати рішення на основі точного аналізу великих обсягів даних. Доведено, що AI-технології забезпечують перехід від реактивних стратегій управління до проактивних моделей, де підприємства можуть передбачати ринкові зміни та адаптуватися до них заздалегідь. Результати дослідження показують, що компанії, які успішно інтегрують ШІ у стратегічне планування, демонструють підвищену адаптивність до мінливих умов ринку, покращену ресурсну ефективність та зміцнення позицій у глобальній конкуренції. Практична значущість роботи визначається можливістю використання отриманих результатів для удосконалення стратегічного управління металургійними підприємствами. Висновки дають підстави стверджувати, що штучний інтелект виступає каталізатором переходу стратегічного менеджменту на новий рівень, забезпечуючи формування адаптивних, даних-орієнтованих та екологічно відповідальних моделей корпоративного управління.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Ключові слова: штучний інтелект, стратегічний менеджмент, металургійна промисловість, цифрова трансформація, сталий розвиток, інноваційні технології, корпоративне управління.

JEL Classification: L6, M1, M11

Absztrakt. A tanulmány azt vizsgálja, hogy a mesterséges intelligencia (MI) miként alakítja át a stratégiai irányítást a kohászati vállalatokban az új ipari forradalom hatására. A téma időszerűségét a stratégiai tervezés hagyományos megközelítéseinek újragondolásának szükségessége adja, mivel az innovatív MI-technológiák és az üzleti környezeti felelősség növekvő elvárásai egyre jelentősebbé válnak. Átfogó elemzés készült a vezető világkohászati vállalatok irányítási gyakorlatainak fejlődéséről, amelyek működésükbe intelligens rendszereket vezetnek be.

A kutatás módszertani alapját a stratégiai transzformációk vizsgálatának rendszerszemléletű megközelítése, a digitalizációs esetek elemzése és a szerzői koncepcionális keret adta a jövőbeli iparági trendek feltárására. Megállapítást nyert, hogy a mesterséges intelligencia bevezetése alapvetően új változásokat idéz elő a vezetők stratégiai gondolkodásában: a tapasztalatra és intuíciora való hagyatkozás helyett a menedzserek immár nagy adathalmazok pontos elemzésére alapozhatják döntéseiket.

Bebizonyosodott, hogy az MI-technológiák lehetővé teszik az átmenetet a reaktív irányítási stratégiákról a proaktív modellek felé, amelyekben a vállalatok előre képesek jelezni a piaci változásokat, és időben alkalmazkodni hozzájuk. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy azok a cégek, amelyek sikeresen integrálják az MI-t a stratégiai tervezésbe, fokozott alkalmazkodóképességet mutatnak a piaci feltételek változásaihoz, javítják az erőforrás-hatékonyságot és erősítik pozíciójukat a globális versenyben.

A munka gyakorlati jelentőségét az adja, hogy az eredmények felhasználhatók a kohászati vállalatok stratégiai irányításának fejlesztésére. A következtetések alapján kijelenthető, hogy a mesterséges intelligencia a stratégiai menedzsment új szintre emelésének katalizátoraként működik, elősegítve az adaptív, adatalapú és környezeti felelősségen alapuló vállalatirányítási modellek kialakítását.

Kulcsszavak: mesterséges intelligencia, stratégiai menedzsment, kohászati ipar, digitális transzformáció, fenntartható fejlődés, innovatív technológiák, vállalatirányítás

Abstract. This article examines how artificial intelligence is transforming strategic management of metallurgical enterprises under the influence of the new industrial revolution. The relevance of this work is determined by the need to rethink traditional approaches to strategic planning, as innovative AI technologies and growing demands for environmental responsibility in business are becoming increasingly important. A comprehensive analysis of the evolution of management practices of leading global metallurgical corporations that are implementing intelligent systems in their activities was conducted. The methodological basis of the study was a systematic approach to the study of strategic transformations, analysis of digitalization cases, and the author's conceptualization of future trends in the development of the industry. It has been established that the introduction of AI leads to qualitatively new changes in the nature of strategic thinking among managers: instead of relying on experience and intuition, managers can now make decisions based on accurate analysis of large amounts of data. It has been proven that AI technologies enable a transition from reactive management strategies to proactive models, where companies can anticipate market changes and adapt to them in advance. The results of the study show that companies that successfully integrate AI into strategic planning demonstrate increased adaptability to changing market conditions, improved resource efficiency, and a stronger position in global competition. The practical significance of the work is determined by the possibility of using the results obtained to improve the strategic management of metallurgical enterprises. The conclusions give grounds to assert that artificial intelligence acts as a catalyst for the transition of strategic management to a new level, ensuring the

formation of adaptive, data-oriented, and environmentally responsible models of corporate governance.

Keywords: artificial intelligence, strategic management, metallurgical industry, digital transformation, sustainable development, innovative technologies, corporate governance.

Постановка проблеми. Металургійна промисловість, як один із базових секторів світової економіки, зараз переживає період важливих трансформацій, що зумовлені зростанням глобальної конкуренції, вичерпанням легкодоступних природних ресурсів, підвищенням вартості енергоносіїв та посиленням екологічних стандартів. Традиційні моделі стратегічного управління, що базувалися на лінійному плануванні з детермінованими прогнозами попиту та стабільними технологічними циклами, втрачають свою ефективність. Сучасні металургійні підприємства потребують принципово нових підходів до стратегічного менеджменту, здатних забезпечити швидку адаптацію до мінливих умов функціонування.

Штучний інтелект може стати рішенням цієї проблеми. Адже його впровадження представляє собою системну трансформацію парадигми управління. Він може одночасно аналізувати величезну кількість даних і допомагати приймати рішення на всіх рівнях - від щоденної роботи печей до довгострокового планування розвитку заводу. Статистика це підтверджує: 20% металургійних компаній вже впроваджують ШІ-технології для підвищення ефективності виробництва (на 15-25%), зниження вуглецевого сліду, оптимізації контролю якості продукції. Глобальний ринок штучного інтелекту демонструватиме зростання на 26,6% щорічно протягом 2025–2031 років [5, 10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема використання штучного інтелекту в управлінні підприємствами не нова для науковців. Зарубіжні дослідники ще у 2016 році говорили про те, що він змінить підходи до менеджменту, допомагаючи автоматизувати рутинні завдання та покращити аналіз даних [6].

Серед українських дослідників теж було знайдено кілька цікавих робіт. Цю проблему вивчають Л.В. Вербівська, яка розглядає ШІ для управління конкурентоспроможністю [1], та Д. Орехов, який аналізує його роль у сучасному управлінні [3]. Окремо хочеться відзначити дослідження А. Петренка, Л. Артеменко та Г. Мохонько про оцінку стійкості промислових підприємств, включно з металургійними [9]. Ця праця сформувала важливий контекст для розуміння специфіки металургійної галузі як об'єкта стратегічного планування. Також цікавою виявилася праця О.В. Гук, Л.П. Артеменко та Ю.В. Хитровської про розвиток ШІ у медіасфері [2] – вона показує, що цифрова революція торкається абсолютно всіх галузей.

Однак, ретельно проаналізувавши наявні публікації, було дійдено висновку про існування значної дослідницької прогалини, яка і визначила новизну цієї роботи. Переважна більшість сучасних досліджень тяжіє до крайнощів: або розглядає надто загальні аспекти цифровізації менеджменту без галузевої специфіки, або зосереджується на вузькоспеціалізованих технічних рішеннях –

системах розпізнавання дефектів на металопрокаті, автоматизації окремих виробничих процесів тощо. На нашу думку, цей розрив у науковій літературі дійсно має глибокі об'єктивні причини. Він дозволяє прослідкувати не лише складність інтеграції технологічних та управлінських знань, але й відносну новизну самого феномену стратегічного застосування штучного інтелекту у важкій промисловості.

Таким чином, виникає нагальна потреба в науковій праці принципово нового типу – такої, що не обмежується описом технічних можливостей штучного інтелекту, а розглядає його крізь призму фундаментальних положень стратегічного менеджменту.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в аналізі трансформації стратегічного менеджменту металургійних підприємств під впливом штучного інтелекту та обґрунтуванні концептуальних засад формування адаптивних ІІІ-орієнтованих стратегій. Основні завдання: проаналізувати еволюцію стратегічного мислення в металургії під впливом ІІІ; розробити модель інтеграції ІІІ у стратегічне планування; дослідити трансформацію конкурентних переваг; розглянути практичні кейси провідних компаній; обґрунтувати поетапний підхід для українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спостерігаючи за розвитком металургії останніми роками, можна помітити поступальну інтеграцію штучного інтелекту в галузеві процеси. Попри те, що металургія традиційно використовувала формалізовані системи планування та контролю, специфіка галузі полягала в тому, що стратегічні рішення значною мірою базувались на досвіді керівників та інтуїтивному розумінні ринкових процесів. Це пояснювалось консервативним характером індустрії, де: технологічні цикли були тривалими, ринкове середовище відносно стабільним, основними факторами успіху - масштаб виробництва та доступ до якісної руди.

Однак часи змінилися. Ринкове середовище стало більш непередбачуваним та мінливим. Традиційні методи планування виявилися недостатньо швидкими та точними для нових реалій (рис. 1).

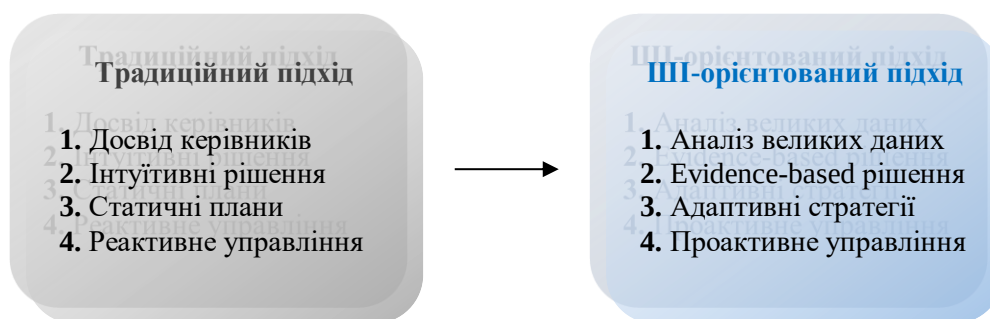


Рис. 1 Трансформація стратегічного мислення в металургії під впливом ІІІ

Джерело: сформовано авторами

Відповідно, ключовою трансформацією стає перехід до планування, що базується виключно на просунутій аналітиці та машинному навчанні. На відміну від попередніх підходів, сучасні ІІІ-системи дозволяють приймати рішення на основі автоматизованого аналізу величезних масивів даних: ринкових змін, поведінки клієнтів, технологічних параметрів та дій конкурентів. Особливо важливою тут є можливість створення адаптивної стратегії, яка виглядає як гнучка система, що може змінюватися залежно від нових умов. Це, на нашу думку, відкриває зовсім інший рівень управління.

Для реалізації такого підходу доцільно побудувати повноцінну цифрову екосистему на підприємстві, так званий «розумний завод» (Smart Factory), де тисячі датчиків будуть збирати дані й передавати їх у єдиний центр для аналізу. Саме завдяки цьому компанія отримає конкурентну трансформаційну перевагу, адже важливий не сам факт використання штучного інтелекту, а те, наскільки глибоко й ефективно він інтегрований у всі процеси (рис 2).



Рис. 2 Модель інтеграції ІІІ у стратегічне планування металургійного підприємства

Джерело: сформовано авторами

Паралельно з новими можливостями прогнозування змінюється і саме уявлення про управління стратегічним портфелем підприємств. Якщо раніше для цього використовувалися класичні моделі, наприклад матриця BCG, які часто вже на момент аналізу були застарілими, то тепер ІІІ пропонує зовсім інший рівень точності. Завдяки прогнозуванню життєвого циклу продуктів, можливості прораховувати ефект взаємодії різних напрямів бізнесу та оптимально розподіляти ресурси, управління стає більш динамічним і точним. Це відкриває для компаній ширші можливості, бо дозволяє гнучко реагувати на зміни і при цьому ефективно керувати всіма активами. ІІІ також здатен змінити підхід до

ризик-менеджменту - можна вчасно «вловлювати» слабкі сигнали можливих загроз, передбачати каскадні ефекти та розробляти превентивні заходи.

Щоб краще зрозуміти роль штучного інтелекту в сучасній металургії, варто розглянути кілька ключових напрямків, які сьогодні визначають саме стратегічний розвиток галузі.

Почати логічно з енергетичної сфери. Металургія залишається однією з найбільш енергоємних галузей: на неї припадає близько 7–9% світового споживання енергії та приблизно 8% викидів CO₂ [10]. В умовах глобального руху до декарбонізації та зростання цін на енергоресурси ефективне управління енергоспоживанням перетворилося на реальну конкурентну перевагу.

Роль штучного інтелекту тут особлива — він може виступати своєрідним «розумним енергоменеджером», здатним знизити енергоспоживання приблизно на 15% через оптимізацію процесів, зменшити викиди парникових газів на 12–18% та підвищити ефективність використання сировини на 8–10%.

Практичні результати вражають. Американська компанія Nucor завдяки впровадженню ШІ для управління електродуговими печами домоглася зниження витрат на електроенергію майже на 14% [11].

Тісно пов'язаною з енергоефективністю є **промислова безпека**. Якщо раніше вона розглядалася як обов'язкова умова для дотримання правил, то сьогодні безпека впливає на репутацію компанії, її інвестиційну привабливість і можливість виходити на міжнародні ринки. ШІ робить її частиною стратегії розвитку.

Наприклад, індійська компанія Tata Steel завдяки комплексній ШІ-системі скоротила кількість виробничих травм на 23% [10], використовуючи комп'ютерний зір для контролю техніки безпеки та автоматичне управління критичними процесами. Роботи, керовані ШІ, можуть виконувати рутинні, але небезпечні завдання, такі як відбір проб розплавленого металу чи маркування гарячої продукції.

Тепер згадаємо про екологічні виклики. Раніше, екологічні вимоги були радше другорядним фактором, а сьогодні вони стають центральним елементом стратегічного планування. Введення механізму СВАМ у Європі означає, що екологічна ефективність — це вже про економічну необхідність. Європейський зелений курс та механізм транскордонного вуглецевого коригування, наприклад, ставлять українських експортерів перед фактом: без кардинального зниження вуглецевого сліду доступ на ринки ЄС буде обмежено. ШІ може моніторити викиди і шукати нові джерела доходів через оптимізацію переробки відходів.

Однією з найбільших цінностей використання ШІ для стратегічного управління ми вбачаємо в його здатності поєднувати щоденну ефективність виробництва з довгостроковими цілями. Таким чином, зникатиме розрив між операційним і стратегічним рівнями — навіть невеликі покращення в роботі заводів одразу перетворюватимуться на серйозні стратегічні переваги.

Це можна прослідкувати на конкретних прикладах. Моделі ШІ для доменного виробництва не просто стабілізують виплавку чавуну, а відкривають

можливості для виходу на ринки з більш якісною продукцією. Завдяки прогнозуванню властивостей матеріалів із точністю до 97% компанія може гарантувати клієнтам стабільно високий рівень продукції, а це шлях до преміум-сегментів і довготривалих партнерських відносин.

Досвід провідних світових компаній показує, насправді, різні підходи до інтеграції ІІІ, але результат однаковий — стратегічна трансформація бізнесу. *ArcelorMittal*, наприклад, позиціонує себе вже не просто як металургійну компанію, а як технологічну, пропонуючи «розумну сталь» з можливостями передачі даних про стан матеріалу [4]. Південнокорейська *POSCO* зробила ставку на повну цифрову трансформацію, розробивши власну ІІІ-платформу "POSCO Smart Factory", яка інтегрує всі виробничі процеси та дозволяє підвищити загальну ефективність виробництва на 18% [12].

В Україні прикладом поступового впровадження є *Metinvest Group*. Поки що ці технології здебільшого застосовуються на операційному рівні, але потенціал значно більший. Враховуючи майбутнє відновлення галузі після війни, існують величезні можливості для впровадження ІІІ.

Важливо розуміти, що штучний інтелект змінює саму природу конкурентних переваг у металургії. Якщо раніше ключовими факторами були масштаб виробництва та низька собівартість, то тепер вирішальними стають гнучкість, швидка реакція на зміни та здатність прогнозувати майбутні тенденції. Сьогодні виграє той, хто може швидко адаптуватися до нових ринкових, технологічних чи регуляторних умов.

З огляду на проведений аналіз, є доцільним такий поетапний підхід до впровадження ІІІ-орієнтованої стратегії: перше — аудит цифрової зрілості та наявних можливостей, друге — розробка інтегрованої стратегії з чіткою дорожньою картою, третє — реалізація пілотних проектів у найважливіших сферах, і четверте — повна інтеграція у всі ключові процеси та формування нової культури (рис 3).

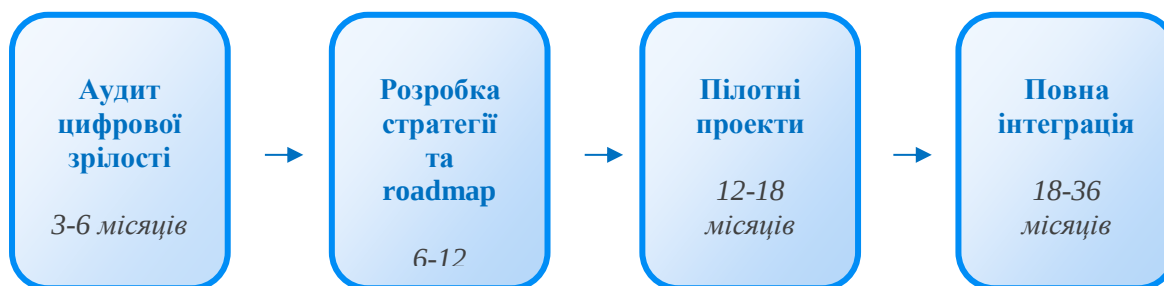
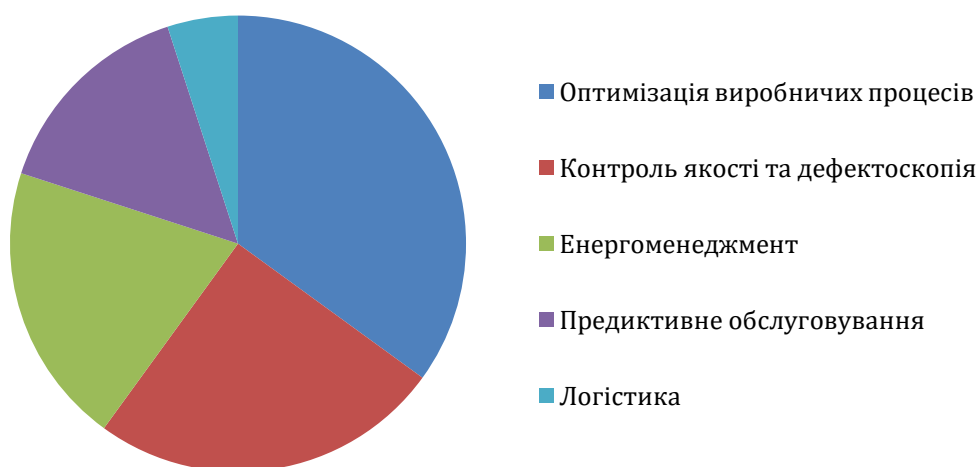


Рис. 3 Поетапний підхід до впровадження ІІІ-орієнтованої стратегії

Джерело: сформовано авторами

При цьому важливо правильно розподіляти інвестиції (рис.4): оптимально 35% направити на оптимізацію виробничих процесів, 25% — на безпеку та моніторинг, 20% — на енергоменеджмент, 15% — на логістику і 5% — на навчання персоналу.

Пропорція формувалася на основі аналізу практичного досвіду впровадження ІІІ-технологій провідними світовими металургійними компаніями, включаючи ArcelorMittal, Nucor, Tata Steel. Дослідження їхніх кейсів показало, що найбільший економічний ефект — як у абсолютному, так і у відносному вимірі — досягається саме від цифрової трансформації основних виробничих процесів. Це пояснюється можливістю прямого впливу на продуктивність, якість продукції та зниження браку, що забезпечує найшвидшу окупність інвестицій у діапазоні 18-36 місяців, залежно від конкретного напрямку впровадження та масштабів підприємства. Значна частка бюджету, виділена на безпеку та моніторинг, зумовлена специфічними особливостями галузі з її підвищеними техногенними ризиками та жорсткими регуляторними вимогами. Розподіл решти коштів між енергоменеджментом та логістикою відображає сучасні пріоритети галузі: енергоефективність стає ключовим фактором конкурентоспроможності в контексті глобальної декарбонізації та зростання вартості енергоносіїв, тоді як логістична оптимізація забезпечує гнучкість ланцюгів поставок у мінливих ринкових умовах.



Загальний обсяг інвестицій – \$2.5-4.2 млрд щорічно (світовий металургійний)

Рис. 4 Розподіл інвестицій у ІІІ-технології металургійних підприємств
Джерело: сформовано автором (Пришва А.) на основі звітів McKinsey Global Institute та PwC Digital Factory Insights [13,14]

Розглянемо детальніше українські підприємства цієї галузі у контексті наших реалій. Підприємства працюють у складних умовах війни, проте саме ці виклики можуть стати поштовхом для впровадження інновацій.

Наприклад, *Metinvest Group* вже впроваджує інструменти штучного інтелекту для автоматизації процесів та контролю якості продукції в процесі виробництва [7]. За словами керівника R&D центру Metinvest Digital Максима Баланюка, машинне навчання дозволяє підвищити точність контролю якості металу на 95%. Підрозділ «Метінвест Діджитал» розробив та впровадив систему на базі машинного навчання для контролю якості металу на Маріупольському металургійному комбінаті імені Ілліча (до повномасштабного вторгнення). Ця система дозволила автоматизувати процес виявлення дефектів [8].

Azovstal (до війни) впроваджували системи машинного зору для контролю якості продукції, що дозволяло знизити брак на 15-20% [5].

Запорізький залізорудний комбінат використовує ШІ для оптимізації процесів збагачення руди, підвищивши вміст корисного компонента в концентраті на 3-4% [5]. Ці приклади адаптацій доводять готовність наших компаній до змін і дають оптимізм щодо майбутнього розвитку галузі.

У підсумку, штучний інтелект перестає бути просто інструментом і трансформується у фундамент нової моделі стратегічного менеджменту, де цифрова економіка та екологічні виклики визначають вектори розвитку (рис. 5).

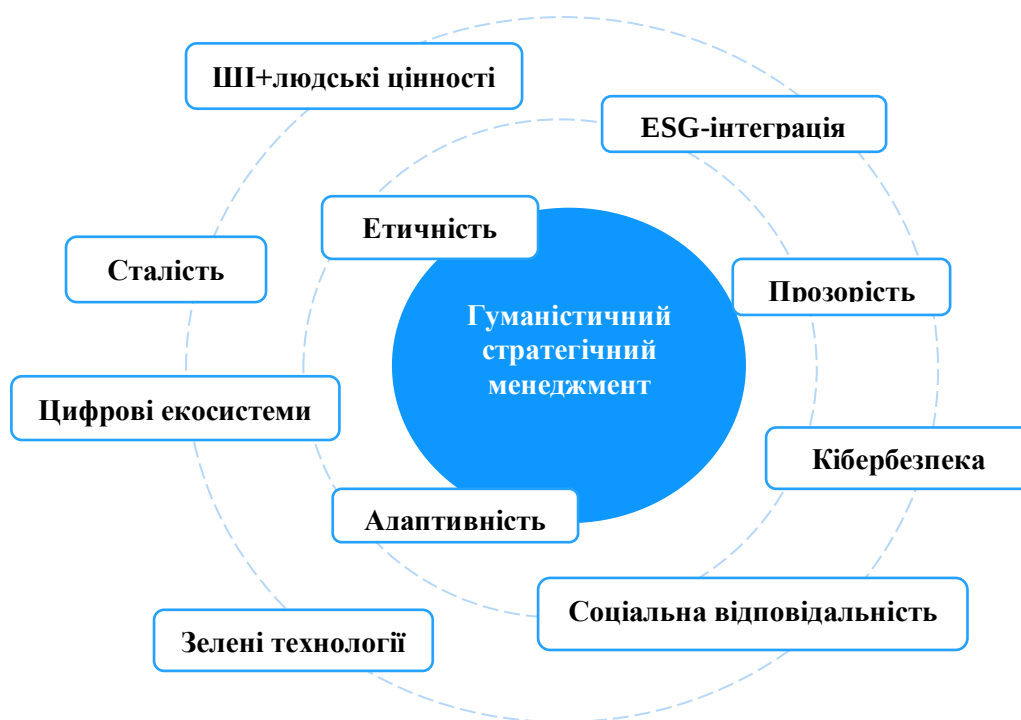


Рис. 5 Майбутнє стратегічного менеджменту в металургії
Джерело: сформовано авторами



Представлена концептуальна модель ілюструє еволюційний перехід від традиційного ієрархічного управління до мережевої екосистеми, в якій конвергенція людського інтелекту та ІІІ-технологій створює якісно новий рівень стратегічного мислення.

Центральною ідеєю моделі є формування інтегрованої архітектури, де автономні інтелектуальні системи забезпечують безперервну оптимізацію операційних процесів, водночас генеруючи аналітичні інсайти для стратегічних рішень на основі real-time аналізу даних від усіх підсистем підприємства. Така симбіотична взаємодія дозволить металургійним компаніям не лише реагувати на зміни ринкового середовища, але й проактивно формувати конкурентні переваги в умовах Індустрії 4.0, де адаптивність та швидкість прийняття рішень стають критичними факторами виживання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дав змогу переконатися, що використання ІІІ в металургії — це не просто ще одна технологічна новинка, а фактор, який реально змінює спосіб управління металургійними підприємствами. Відбувається перехід від реактивних до проактивних моделей розвитку, де рішення ґрунтуються на прогнозах ринкових змін і сценарному аналізі. Найбільші результати вже помітні у сферах енергоспоживання, промислової безпеки та контролю якості. Наприклад, економія енергії й зменшення викидів, скорочення кількості аварійних ситуацій та точніше визначення характеристик продукції дають металургійним компаніям відчутні переваги. Це означає, що звичні колись чинники успіху — великі масштаби виробництва чи дешевша сировина — поступово відходять на другий план, поступаючись місцем швидкості адаптації та гнучкості.

Для українських підприємств важливо те, що в умовах відновлення галузі після війни можна відразу робити ставку на найновіші практики, минаючи тривалі перехідні етапи. Це дає шанс швидко піднятися до рівня провідних компаній світу й водночас відповідати жорстким екологічним вимогам ЄС.

Запропонована у дослідженні схема впровадження ІІІ (від оцінки цифрової готовності до повної інтеграції) може стати орієнтиром для наших підприємств, а розрахований розподіл інвестицій допоможе уникнути хаотичного підходу.

Отримані результати визначають низку перспективних напрямів для подальших наукових пошуків. Насамперед, доцільно розробити диференційовані моделі стратегічного планування для різних типів металургійних підприємств — від великих комбінатів до міні-заводів. Окремої уваги потребує аналіз організаційних трансформацій, зокрема зміни управлінських структур, корпоративної культури та ролей менеджерів у процесі інтеграції ІІІ. Важливим є економічне обґрунтування доцільності таких інновацій, включно з оцінкою ризиків, окупності інвестицій та можливостей фінансування у специфічних для України умовах. Обов'язково треба враховувати і екологічний та етичний виміри: як саме ІІІ може сприяти реалізації ESG-стратегій і забезпечувати прозорість управлінських рішень, прийнятих із залученням алгоритмів.

Особливо перспективною видається концепція «гуманістичного стратегічного менеджменту», у межах якої штучний інтелект не замінює людину, а виступає її партнером, підсилюючи інтелектуальні та моральні засади лідерства. Це створює підґрунтя для формування нової моделі управління, де технології гармонійно поєднуються з ціннісними орієнтирами сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>
2. Гук О. В., Артеменко Л. П., Хитровська Ю. В. Історія штучного інтелекту в медіа бізнесі: етапи розвитку, виклики та перспективи. *Сторінки історії*. 2024. № 59. С. 104-118. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5244.59.2024.318894>
3. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>
4. ArcelorMittal. Steel thoughts: embracing the opportunity of AI. 2023. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/smarter-future/steel-thoughts-embracing-the-opportunity-of-ai-1> (дата звернення: 10.07.2025)
5. Як штучний інтелект застосовують у металургії. *GMK Center*. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/yak-shtuchnij-intelekt-zastosovujut-u-metalurgii/> (дата звернення: 10.07.2025)
6. Kolbjørnsrud V., Amico R., Thomas R. J. How artificial intelligence will redefine management. *Harvard Business Review*. 2016. November. URL: <https://hbr.org/2016/11/how-artificial-intelligence-will-redefine-management> (дата звернення: 08.07.2025)
7. Digital breakthrough in metallurgy: How Metinvest Digital is training machines to control metal quality. *Metinvest*. URL: <https://metinvestholding.com/en/media/news/cifrovij-proriv-u-metalurg-yak-metinvest-digital-navcha-mashini-kontrolyuvati-yakstj-metalu> (дата звернення: 11.08.2025)
8. IT та штучний інтелект можуть зробити металургію екологічнішою й ефективнішою. *Metinvest Media*. URL: <https://metinvest.media/en/page/it-ta-shtuchnij-ntelekt-mozhut-zrobiti-metalurgyu-ekologichnshoyu-y-efektivnshoyu-> (дата звернення: 12.07.2025)
9. Petrenko A., Artemenko L., Mohonko G. Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises. *Економічний вісник КНУ*. 2024. № 30. С. 54-60. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c2665dfd-7cdc-4b0e-ad8f-6df286db68d4/content> (дата звернення: 08.07.2025)
10. Artificial intelligence statistics by market, technology, revenue, demographic and facts. *Sci-Tech Today*. 2025. URL: <https://www.sci-tech-today.com/stats/artificial-intelligence-statistics/> (дата звернення: 12.07.2025)
11. AI technology revolutionizing manufacturing through open source innovation. *Steel Industry News*. URL: <https://steelindustry.news/steel-ai-technology-revolutionizing-manufacturing-through-open-source-innovation/> (дата звернення: 12.07.2025)
12. POSCO's Smart Factory Introduces Artificial Intelligence. *POSCO Newsroom*. 2017. URL: <https://newsroom.posco.com/en/poscos-smart-factory-introduces-artificial-intelligence/> (дата звернення: 13.07.2025)
13. AI: The next frontier of performance in industrial processing plants. *McKinsey*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/ai-the-next-frontier-of-performance-in-industrial-processing-plants> (дата звернення: 13.07.2025)
14. Digital Factory Transformation Survey 2022. *PwC*. URL: <https://www.pwc.de/de/content/0f96ea9c-992c-4ba7-8c4d-b4637cf81d9f/pwc-digital-factory-transformation-survey-2022.pdf> (дата звернення: 13.07.2025)



References

1. Verbivska, L. V. (2023). Zastosuvannia instrumentiv shturnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Application of artificial intelligence tools in managing enterprise competitiveness]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, (10). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06> [in Ukrainian].
2. Huk, O. V., Artemenko, L. P., Khytrovska, Yu. V. (2024). Istoriia shturnoho intelektu v media biznesi: etapy rozvytku, vyklyky ta perspektyvy [The history of artificial intelligence in the media business: stages of development, challenges and prospects]. *Storinky istoriyi*, (59), 104-118. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5244.59.2024.318894> [in Ukrainian].
3. Orekhov, D. (2024). Zastosuvannia shturnoho intelektu v upravlinni suchasnym pidpriemstvom [Application of artificial intelligence in modern enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143> [in Ukrainian].
4. ArcelorMittal. (2023). Steel thoughts: embracing the opportunity of AI. <https://corporate.arcelormittal.com/smarter-future/steel-thoughts-embracing-the-opportunity-of-ai-1>
5. How artificial intelligence is used in metallurgy. GMK Center. URL: <https://gmk.center.ua/opinion/yak-shturnij-intelekt-zastosovujut-u-metallurgii/> [in Ukrainian].
6. Kolbjørnsrud, V., Amico, R., Thomas, R. J. (2016, November). How artificial intelligence will redefine management. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2016/11/how-artificial-intelligence-will-redefine-management>
7. Digital breakthrough in metallurgy: How Metinvest Digital is training machines to control metal quality. Metinvest. URL: <https://metinvestholding.com/en/media/news/cifrovij-proriv-u-metallurg-yak-metinvest-digital-navcha-mashini-kontrolyuvati-yakstj-metalu>
8. IT and artificial intelligence can make metallurgy more environmentally friendly and efficient. *Metinvest Media*. URL: <https://metinvest.media/en/page/it-ta-shturnij-intelekt-mozhut-zrobiti-metallurgiyu-ekologichnshoyu-y-efektivnshoyu-> [in Ukrainian].
9. Petrenko, A., Artemenko, L., Mohonko, G. (2024). Assessment approaches of the economic sustainability of industrial enterprises. *Ekonomichnyy visnyk KPI*, (30), 54-60. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c2665dfd-7cdc-4b0e-ad8f-6df286db68d4/content>
10. Artificial intelligence statistics by market, technology, revenue, demographic and facts. (2025). *Sci-Tech Today*. URL: <https://www.sci-tech-today.com/stats/artificial-intelligence-statistics/>
11. AI technology revolutionizing manufacturing through open source innovation. *Steel Industry News*. URL: <https://steelindustry.news/steel-ai-technology-revolutionizing-manufacturing-through-open-source-innovation>
12. POSCO's Smart Factory Introduces Artificial Intelligence. (2017). *POSCO Newsroom*. URL: <https://newsroom.posco.com/en/poscos-smart-factory-introduces-artificial-intelligence/>
13. AI: The next frontier of performance in industrial processing plants. (2023). *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/ai-the-next-frontier-of-performance-in-industrial-processing-plants>
14. Digital Factory Transformation Survey 2022. (2022). *PwC*. URL: <https://www.pwc.de/de/content/0f96ea9c-992c-4ba7-8c4d-b4637cf81d9f/pwc-digital-factory-transformation-survey-2022.pdf>

Отримано: 15.07.2025
Прийнято до друку: 30.08.2025
Опубліковано: 30.09.2025

Beérkezett: 2025.07.15
Elfogadva: 2025.08.30
Megjelent: 2025.09.30

Received: 15.07.2025
Accepted: 30.08.2025
Published: 30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-252-262

УДК 658.8:004.738.5: 005.21

Юлія ТАТАРИНЦЕВА

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

м. Харків, Україна

ORCID ID: [0000-0003-2910-9280](https://orcid.org/0000-0003-2910-9280)

Scopus Author ID [57686637100](https://orcid.org/57686637100)

e-mail: yulia.tataryntseva@khpі.edu.ua

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ КЛАСИФІКАЦІЇ ВРАЖЕНЬ

Анотація. Стратегічне управління цифровим маркетингом є ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємств у сучасній економіці вражень. Мета статті полягає в обґрунтуванні методичних рекомендації щодо стратегічного управління цифровим маркетингом. Представлено класифікацію вражень за одинадцятьма критеріями, що дозволяє більш комплексно враховувати поведінкові реакції аудиторії в процесі цифрової взаємодії. Класифікація вражень охоплює ключові характеристики вражень за різними критеріями (тематика, тип взаємодії, джерело, канал, емоційний тон тощо) й дає змогу краще розуміти, як саме контент впливає на споживача. На основі класифікації розроблено методичні рекомендації щодо використання вражень як аналітичного інструменту для стратегічного управління цифровим контентом. Запропоновано матрицю управління цифровим контентом, що базується на співвідношенні рівнів когнітивної обробки та емоційного залучення. Для кожного квадранта матриці визначено релевантні типи контенту та рекомендоване чергування вражень для підтримання уваги й інтересу споживачів. Упровадження такої матриці дозволяє системно керувати динамікою контенту в умовах інформаційного перенасичення. В межах однієї стратегії слід урізноманітнювати типи вражень: чергувати емоційно сильні з аналітичними, розважальні з пізнавальними, інтерактивні з рефлексивними. Це особливо актуально для брендів, що прагнуть формувати стійку емоційну прив'язаність споживача. Запропонований підхід дозволяє поєднувати аналітичну точність із креативними рішеннями в маркетинговій діяльності. Теоретична цінність статті полягає в узагальненні підходів до класифікації цифрового контенту, а практична — у розробці гнучкої моделі для адаптації контенту до різних типів споживчої взаємодії. Запропонований підхід може бути використаний для оптимізації маркетингових комунікацій, підвищення ефективності цифрових кампаній та розробки емоційно орієнтованих стратегій взаємодії з цільовими аудиторіями.

Ключові слова: цифровий маркетинг, стратегічне управління, економіка вражень, цифровий контент, класифікація вражень, емоційне залучення, когнітивна обробка.

JEL Classification: M31, M37, L86

Absztrakt. A digitális marketing stratégiai irányítása kulcsfontosságú eszköz a vállalatok versenyelőnyeinek kialakításában a modern élménygazdaságban. A tanulmány célja módszertani ajánlások megalapozása a digitális marketing stratégiai irányításához. Bemutatásra kerül az



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



élmények tizenegy kritérium szerinti osztályozása, amely lehetővé teszi a közönség viselkedési reakcióinak átfogóbb figyelembevételét a digitális interakció folyamatában. Az élmények osztályozása lefedi az élmények kulcsjellemzőit különböző kritériumok szerint (téma, interakció típusa, forrás, csatorna, érzelmi tónus stb.), és segít jobban megérteni, hogyan hat a tartalom a fogyasztóra. Az osztályozás alapján módszertani ajánlások kerültek kidolgozásra az élmények analitikai eszközként való felhasználására a digitális tartalom stratégiai irányításában. Javaslatot nyer egy digitális tartalomirányítási mátrix, amely a kognitív feldolgozás szintjei és az érzelmi bevonódás közötti összefüggésen alapul. A mátrix minden kvadránsához releváns tartalomtípusok és a fogyasztói figyelem, valamint érdeklődés fenntartásához ajánlott élményváltások kerülnek meghatározásra. Az ilyen mátrix bevezetése lehetővé teszi a tartalmi dinamika rendszerszintű irányítását az információs túltelítettség körülményei között. Egy stratégia keretében érdemes változatos élménytípusokat alkalmazni: érzelmileg erőteljeseket analitikusakkal, szórakoztatókat ismeretterjesztőkkel, interaktívakat reflexívekkel váltogatni. Ez különösen fontos azok számára a márkák számára, amelyek tartós érzelmi kötődést kívánnak kialakítani a fogyasztóval. A javasolt megközelítés lehetővé teszi az analitikai pontosság és a kreatív megoldások kombinálását a marketingtevékenységben. A tanulmány elméleti értéke a digitális tartalom osztályozási megközelítéseiinek összegzésében rejlik, míg gyakorlati jelentősége a rugalmas modell kidolgozásában, amely lehetővé teszi a tartalom adaptálását a fogyasztói interakció különböző típusaihoz. A javasolt megközelítés alkalmazható a marketingkommunikáció optimalizálására, a digitális kampányok hatékonyságának növelésére, valamint érzelemorientált stratégiák kidolgozására a célközönséggel való interakcióban.

Kulcsszavak: digitális marketing, stratégiai irányítás, élménygazdaság, digitális tartalom, élményosztályozás, érzelmi bevonódás, kognitív feldolgozás

Abstract. Strategic digital marketing management is a key tool for shaping competitive advantages of enterprises in the modern impression economy. The purpose of the article is to substantiate methodological recommendations for strategic digital marketing management. A classification of impressions is presented according to eleven criteria, which allows for a more comprehensive consideration of the audience's behavioral reactions in the process of digital interaction. The classification of impressions covers the key characteristics of impressions according to various criteria (topic, type of interaction, source, channel, emotional tone, etc.) and allows for a better understanding of how content affects the consumer. Based on the classification, methodological recommendations have been developed for using impressions as an analytical tool for strategic digital content management. A digital content management matrix is proposed, based on the correlation of levels of cognitive processing and emotional engagement. For each quadrant of the matrix, relevant content types are identified and a recommended alternation of impressions is recommended to maintain consumer attention and interest. The implementation of such a matrix allows you to systematically manage the dynamics of content in conditions of information overload. Within the framework of one strategy, you should diversify the types of impressions: alternate emotionally strong with analytical, entertaining with cognitive, interactive with reflective. This is especially important for brands that seek to form a stable emotional attachment of the consumer. The proposed approach allows you to combine analytical accuracy with creative solutions in marketing activities. The theoretical value of the article lies in the generalization of approaches to the classification of digital content, and the practical value lies in the development of a flexible model for adapting content to different types of consumer interaction. The proposed approach can be used to optimize marketing communications, increase the effectiveness of digital campaigns, and develop emotionally oriented strategies for interaction with target audiences.

Keywords: digital marketing, strategic management, impression economy, digital content, impression classification, emotional engagement, cognitive processing.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки маркетинг набуває значення як інструмент формування сталих конкурентних переваг підприємств. Водночас, традиційні підходи до управління цифровим маркетингом недостатньо враховують значущість емоційного впливу та характер вражень споживачів у процесі прийняття ними рішень. Виникає потреба у використанні класифікації вражень як основи для аналізу емоційного залучення споживачів у цифровому середовищі. Складність полягає у визначенні взаємозв'язку між силою емоційного впливу та глибиною вражень, що впливають на ефективність маркетингових стратегій. Недостатня розробленість методичних підходів до стратегічного управління цифровим маркетингом із використанням класифікації вражень знижує результативність комунікаційних кампаній. Це обумовлює необхідність наукового обґрунтування та розробки рекомендацій щодо стратегічного управління цифровим маркетингом на основі класифікації вражень для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження стратегічного управління цифровим маркетингом акцентують на зростаючій ролі емоційного впливу у формуванні споживчої поведінки та підвищенні ефективності цифрових комунікацій. У роботі [1] наголошено, що стратегічне управління цифровим маркетингом передбачає поєднання аналітики та креативності, формування стійких емоційних зв'язків із клієнтами як основи конкурентних переваг підприємства. У монографії [2] розглядаються теоретичні та практичні аспекти управління цифровим маркетингом в економіці вражень, де вказано на необхідність розробки моделей емоційного залучення аудиторії та застосування цифрових інструментів для управління досвідом споживачів. Дослідження [3] демонструє використання розпізнавання емоцій як неявного фідбеку для рекомендаційних систем, що дозволяє адаптувати цифрові стратегії у реальному часі залежно від емоційного стану користувачів.

В рамках емоційного дизайну цифрових продуктів, відповідно до концепції Нормана, обговорюється індивідуальність сприйняття емоцій та вражень користувачами [4], а дослідження сучасних практик персоналізації у маркетингу демонструють важливість врахування індивідуальних емоційних реакцій аудиторії [5][6]. У роботі [7] проаналізовано застосування штучного інтелекту для прогнозування поведінки користувачів на основі емоційних даних, що формує підґрунтя для адаптивних стратегій у цифровому середовищі. Автори дослідження [8] акцентують увагу на ролі мультимодальної емоційної аналітики у прогнозуванні залучення споживачів, що дозволяє точно моделювати сценарії взаємодії у цифровому маркетингу. В дослідженні [9] доводять ефективність використання аналізу емоцій як частини стратегічного управління брендами у цифрових платформах, що посилює релевантність досвіду користувачів.

Водночас класична концепція економіки вражень [11] зберігає актуальність, визначаючи досвід як основну одиницю створення цінності у цифровому середовищі, що поєднується із сучасними дослідженнями впливу емоційних даних на маркетингові рішення [12][13]. Дослідження [14]

демонструють значення стратегічної сегментації аудиторії для персоналізації емоційних комунікацій у цифрових кампаніях, а праця [15] описує використання когнітивних сервісів для побудови стратегічних моделей взаємодії із користувачами у цифровому маркетингу. Таким чином, огляд літератури демонструє важливість комплексного використання аналізу емоцій, персоналізації та цифрових технологій для стратегічного управління враженнями користувачів у цифровому маркетингу.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні методичні рекомендації щодо стратегічного управління цифровим маркетингом. Задачі дослідження:

- розробити класифікацію вражень у цифровому маркетингу;
- обґрунтувати методичні рекомендації щодо стратегічного управління цифровим маркетингом.

Виклад основного матеріалу дослідження. *Розробка класифікації вражень у цифровому маркетингу.* У сучасних умовах економіка вражень дедалі більше визначає логіку взаємодії між бізнесом і споживачами. Якщо раніше ключовими чинниками конкурентоспроможності були функціональні характеристики продукту чи послуги, то сьогодні все більшого значення набувають емоції, які споживач переживає у процесі взаємодії з брендом. Економіка вражень передбачає, що успішні компанії не просто задовольняють потреби, а створюють запам'ятовувані переживання, які формують емоційний зв'язок з аудиторією. У цьому контексті цифровий маркетинг виступає як головний інструмент побудови таких вражень у віртуальному середовищі.

Під враженнями в рамках розуміються емоції, які проживаються і запам'ятовуються суб'єктом, внаслідок інтенсивних почуттів, що сприймаються органами почуттів. Враження є суб'єктивними та формуються виходячи з цінностей суб'єкта. Ці емоційні реакції можуть бути як позитивними, так і негативними, і вони мають прямий вплив на поведінкові установки споживачів, включно з рівнем залученості, довіри, лояльності та готовністю до купівлі. Аналіз і класифікація таких вражень дає змогу більш точно прогнозувати реакції цільової аудиторії, адаптувати контент та будувати стратегічні комунікації в цифровому середовищі.

У рамках дослідження здійснено класифікацію видів вражень, що формуються у цифровому маркетинговому середовищі, із доповненням критеріїв, з метою урахування специфіки цифрових комунікацій. Класифікація вражень у цифровому маркетингу представлена за різними критеріями, що дозволяє комплексно аналізувати взаємозв'язок між емоційною інтенсивністю та характером враження, отриманого споживачем у цифровому середовищі. До систематизації включено шкалу емоційних тонів, що дозволяє ідентифікувати типи емоцій, асоційованих із враженнями, що виникають у результаті взаємодії з цифровим контентом, брендами чи сервісами. Запропоновано додаткові критерії класифікації, такі як «за кількістю учасників, що переживають враження» та «за характером насиченості», що дає змогу відобразити специфіку цифрових

платформ, де споживачі можуть колективно або одноосібно формувати емоційний досвід, а також виділяти рутинні чи епатажні враження як об'єкти стратегічного управління. Це дозволяє створювати гнучкі маркетингові стратегії з урахуванням видів вражень для різних сегментів аудиторії. Представлена класифікація видів вражень на основі [2, 16, 17, 18] наведена у таблиці 1 для подальшого використання у моделюванні та розробці матриці стратегічного управління цифровим маркетингом.

Таблиця 1

Класифікація видів вражень у цифровому маркетингу

Ознака класифікації	Категорії вражень	Описове пояснення	Джерела
Змістова спрямованість	Освітні, естетичні, фантазійні, релаксаційні, соціальні, творчі, розважальні, комбіновані	Визначаються тематикою цифрового контенту та цільовим меседжем	[2, 11, 16, авторське]
Форма взаємодії	Активні, пасивні, інтерактивні	Обумовлені ступенем залучення користувача у цифрову комунікацію	[2, 16, 17]
Тривалість сприйняття	Миттєві (в момент споживання), післядія (рефлексії)	Залежні від етапу контакту з контентом	[2, 16, 17]
Джерело емоційного впливу	Бренди, товари/послуги, контент/дизайн, технологічні аспекти	Визначають, що саме викликає враження у споживача	[2, 16, 17, авторське]
Цифрове або фізичне середовище	Офлайн, фантазійне, онлайн (інтерактивне), змішане	Характеризує канал формування вражень	[2, 11, 16]
Емоційна інтенсивність	Позитивні (ентузіазм, зацікавленість), нейтральні (спокій), негативні (страх, сором, антагонізм)	Емоційна палітра, що супроводжує враження	[2, 16, авторське]
Поведінкова відповідь	Дії, лояльність, уникнення	Визначають реакцію користувача на пережиті враження	[2, 16, 17]
Масштаб охоплення	Індивідуальні, колективні, опосередковано спільні	Залежить від кількості осіб, які спільно сприймають контент	[2, 16, авторське]
Глибина занурення	Занурюючі, поглинаючі	Визначає ступінь концентрації уваги та занурення у досвід	[2, 16, 18]
Інтенсивність враження	Рутинні (звичні), ефектні (епатажні)	Визначає силу та незвичність переживаних вражень	[2, 16, авторське]

Розроблена класифікація вражень у цифровому маркетингу є інструментом, що дозволяє системно характеризувати взаємодію користувача з контентом. Вона охоплює ключові характеристики вражень за різними критеріями (тематика, тип взаємодії, джерело, канал, емоційний тон тощо) й дає змогу краще розуміти, як саме контент впливає на споживача. Це створює підґрунтя



для побудови чіткої й обґрунтованої контент-стратегії відповідно до очікуваної реакції аудиторії. Практична цінність класифікації полягає в тому, що вона використовується як основа для матриці управління цифровим контентом.

Обґрунтування методичних рекомендацій щодо стратегічного управління цифровим маркетингом. У сучасному цифровому маркетингу для підвищення ефективності комунікацій необхідно узгоджувати емоційний вплив контенту з рівнем когнітивної обробки користувачем. Методичні рекомендації щодо стратегічного управління цифровим маркетингом полягають у реалізації наступних етапів. Насамперед здійснюється аналіз цільової аудиторії з поділом на сегменти за критерієм емоційної чутливості, типових інформаційних потреб та рівня сприйняття складності контенту. Наступним етапом є побудова контент-матриці з розподілом контенту за чотирма стратегічними типами відповідно до матриці управління цифровим контентом, із врахуванням сезонності, актуальних подій та стратегічних цілей бренду. Після запуску контенту проводиться оцінка ефективності через аналіз реакцій користувачів, зокрема кількості переглядів, коментарів, глибини взаємодії та тривалості утримання уваги. Виявлені найбільш ефективні формати масштабуються на інші канали з урахуванням специфіки платформи, включаючи просування через платну рекламу. Останнім етапом є інтеграція результатів у CRM-систему, що дозволяє налаштовувати персоналізовані тригери та пропозиції відповідно до типу враження та зафіксованої моделі взаємодії користувача з контентом.

У запропонованій матриці управління цифровим контентом за вісь абсцис обрано рівень емоційного залучення (низький – високий), а за вісь ординат – глибину когнітивної обробки (поверхнева – глибинна). За її допомогою можна планувати типи контенту залежно від цілей комунікації, налаштовувати формат подачі, інтенсивність, рівень залучення та реакції аудиторії.

1) Високий рівень емоційного залучення і поверхнева когнітивна обробка формує стратегію емоційного залучення, характерну для B2C, індустрії моди, FMCG, індустрії розваг та соцмереж, де основною метою є стимулювання швидкої реакції через легкий, візуально привабливий контент (короткі відео, меми, інтерактивні опитування).

2) Високий рівень емоційного залучення і глибинна когнітивна обробка формує стратегію емоційно-рефлексивного залучення, яка підходить для освітніх платформ, здоров'я, культурних ініціатив, B2B із фокусом на трансформаційний контент, де використовуються лонґріди, документальні серії, інтерактивні кейси, що поєднують сильні емоції з глибинним осмисленням.

3) Низький рівень емоційного залучення і глибинна когнітивна обробка відповідає стратегії експертного позиціонування, притаманній консалтингу, освітнім програмам, технологічним B2B, фінансовим продуктам, де застосовуються аналітичні матеріали, кейси, огляди, порівняльні таблиці.

4) Низький рівень емоційного залучення і поверхнева когнітивна обробка створює стратегію інформування, що використовується для державних

комунікацій, регулярних оновлень сервісів, стандартних повідомлень брендів, де подається стислий, нейтральний за емоціями контент.

У реальній практиці контент-стратегії не обмежуються лише одним типом підходу, оскільки користувацькі сегменти різноманітні за рівнем залучення та потребами. Така логіка дозволяє формувати контент-матрицю, де для одного бренду одночасно створюються різні типи контенту: пости з емоційним залученням для соцмереж, щоб привернути увагу; рефлексивний контент (інтерв'ю, вебінари) для глибокого занурення аудиторії; аналітичні матеріали для сегмента «професіоналів»; інформаційні повідомлення для підтримки присутності.

Таким чином, бренд переходить від хаотичної публікації однотипного контенту до системного стратегічного управління, де пости розподіляються у відповідності до моделі, тестуються та масштабуються залежно від ефективності для кожного сегменту. Це дозволяє досягати балансу між залученням широкої аудиторії та утриманням лояльної, формуючи стійку економіку вражень у цифровому маркетингу.

Таблица 2

Матриця управління цифровим контентом

		Когнітивна обробка	
		Глибинна когнітивна обробка	Поверхнева когнітивна обробка
Рівень емоційного залучення	Високий рівень емоційного залучення	Емоційно-рефлексивне залучення Лонгриди, документальні відео, інтерактивні серії, емоційний освітній контент. Галузі: освіта, B2B, здоров'я, культура.	Емоційне залучення Відео, розважальний контент, опитування, меми. Галузі: розваги, мода, FMCG, соцмережі.
	Низький рівень емоційного залучення	Експертне позиціонування Аналітика, кейси, порівняння, огляди. Галузі: консалтинг, технології, фінанси.	Інформування Новини, оновлення сервісів, стандартні повідомлення. Галузі: державні комунікації, сервіси.

Формування вражень є результатом взаємодії змістовної, соціо-психологічної та виробничо-технологічної складових. Емоції та враження виникають не лише внаслідок переданого змісту, але й завдяки способу подачі, адаптивності інтерфейсу, швидкості взаємодії та відповідності очікуванням аудиторії. З огляду на це, контент має плануватися не лише з урахуванням формату чи частоти, а з акцентом на різноманіття видів вражень, які він потенційно може сформувати. Це означає, що у межах однієї стратегії слід урізноманітнювати типи вражень: чергувати емоційно сильні з аналітичними, розважальні з пізнавальними, інтерактивні з рефлексивними. Запропонована класифікація вражень є необхідним елементом такого планування, оскільки



дозволяє точно визначити, який саме ефект має спричинити контент і як він узгоджується із загальною маркетинговою стратегією бренду.

У кожному з чотирьох секторів матриці управління цифровим контентом доцільно чергувати конкретні види вражень, щоб підтримувати ефективну взаємодію з аудиторією. У зоні емоційно-рефлексивного залучення (високий рівень емоційності та глибинна когнітивна обробка) варто чергувати враження-рефлексії, що виникають після глибокого осмислення контенту. Тут доречне поєднання активних та інтерактивних вражень, які формуються від змістовної та технологічної складових. Переважно слід використовувати позитивні або змішані емоційні тони, що викликають зацікавлення, співпереживання чи натхнення. За насиченістю варто поєднувати епатажні матеріали з рутинними, щоб підтримувати увагу без перевантаження. Такі враження можуть бути як індивідуальними, так і колективними, сформованими в цифровому чи змішаному середовищі.

У зоні емоційного залучення (висока емоційність, але поверхнева когнітивна обробка) акцент робиться на короткотривалих враженнях-відчуттях, які виникають під час споживання контенту. Тут ефективно чергувати пасивні та інтерактивні враження з переважно позитивним емоційним забарвленням – ентузіазм, радість, захоплення. Контент має бути епатажним, яскравим, здатним швидко привертати увагу та стимулювати миттєву реакцію – лайк, коментар, поширення. Враження в цій зоні зазвичай опосередковано колективні, формуються у цифровому або фантазійному середовищі, і часто спонукають до прояву лояльності або короткочасного інтересу.

У зоні експертного позиціонування (низький рівень емоційного залучення та глибинна обробка інформації) доцільно чергувати враження-рефлексії раціонального типу, що виникають унаслідок логічного аналізу або порівнянь. Контент повинен викликати активні або одноосібні враження, орієнтовані на роздуми, осмислення, зважені висновки. Тут доцільно поєднувати рутинні аналітичні матеріали з періодичними епатажними вставками, які привертають додаткову увагу без емоційного перевантаження. Емоційне тло зазвичай нейтральне або помірно позитивне (впевненість, довіра). Джерелами вражень можуть бути як змістова складова, так і персонал компанії або продукт.

У зоні інформування (низький емоційний рівень та поверхнева обробка) важливо створювати контент, що викликає пасивні, швидкі враження-відчуття. Це повідомлення, які сприймаються без тривалого осмислення – новини, технічні оновлення, повідомлення про зміни. Тут ефективне використання рутинних, передбачуваних форматів, з нейтральним емоційним забарвленням. Враження зазвичай одноосібні, формуються від технологічної чи сервісної складової взаємодії. Мета – забезпечити поінформованість, підтримати функціональний зв'язок із користувачем і не викликати емоційного перенасичення.

Такий підхід до чергування вражень у кожному сегменті матриці дозволяє не лише підвищити ефективність контенту, а й сформувану стійку, продуману модель цифрової комунікації з різними типами аудиторії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті здійснено систематизацію видів вражень у цифровому маркетингу за ключовими критеріями, що впливають на сприйняття контенту користувачами. Розроблено класифікацію, яка охоплює емоційні, когнітивні, соціальні та технічні аспекти формування вражень. На основі цієї класифікації створено стратегічну матрицю управління цифровим контентом, що поєднує рівень емоційного залучення та глибину когнітивної обробки. Для кожної зони матриці визначено типи контенту та рекомендовані види вражень, які слід чергувати. Запропоновано методичні рекомендації щодо практичного використання матриці у стратегічному плануванні цифрових комунікацій. Отримані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення для маркетологів, комунікаційників та дослідників цифрової поведінки. Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній перевірці ефективності запропонованої матриці в реальних цифрових кампаніях та адаптації її до різних аудиторій і платформ.

Список використаних джерел

1. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 2022. № 145(5). С. 93–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06) (дата звернення: 30.07.2025).
2. Татаринцева Ю. Л. Управління цифровим маркетингом в економіці вражень: теорія і практика. Харків: НТУ "ХПІ", 2024. DOI: <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0458-6> (дата звернення: 30.07.2025).
3. Kuliahin A. Використання розпізнаної емоції як неявного фідбеку для рекомендаційної системи. *System Analysis and Information Technologies*. 2023. № 3. С. 115-119. DOI: <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2023.3.115> (дата звернення: 30.07.2025).
4. Norman D. *Emotional Design: Updated Insights*. MIT Press. 2021.
5. Chandra Sh., Verma S., Lim W., Kumar S., Donthu N. Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.21670> (дата звернення: 30.07.2025).
6. Mele C., Russo Spena T. *Artificial Intelligence in Services*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802202595> (дата звернення: 30.07.2025).
7. Gooljar V., Issa T., Hardin-Ramanan S., Abu-Salih B. Sentiment-based predictive models for online purchases in the era of marketing 5.0: a systematic review. *Journal of Big Data*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00947-0> (дата звернення: 30.07.2025).
8. Liu H. The Application Prospects of Consumer Emotion Recognition Technology in Marketing Strategies. *Modern Economics & Management Forum*. 2025. № 6(3). P. 334. DOI: <https://doi.org/10.32629/memf.v6i3.4002> (дата звернення: 30.07.2025).
9. Hashem T., Nafez N., Allan M. Influence of emotional marketing on brand loyalty among females in the field of cosmetics: mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Management*. 2020. № 11(9). P. 1245–1260. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.9.2020.120> (дата звернення: 30.07.2025).
10. Gupta T., Bansal S. AI-Driven Emotional Recognition in Digital Ads: A Novel Approach to Consumer Engagement. *Journal of Marketing & Supply Chain Management*. 2023. № 2. P. 1–7. DOI: [https://doi.org/10.47363/JMSCM/2023\(2\)131](https://doi.org/10.47363/JMSCM/2023(2)131) (дата звернення: 30.07.2025).



11. Pin B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press. 1999.
12. Kapoor K. et al. Advances in Social Media Research: Past, Present and Future. *Information Systems Frontiers*. 2021. № 23(3). P. 531–558.
13. Akter S., Wamba S. F. Big data analytics in E-commerce: A systematic review and agenda for future research. *Electronic Markets*. 2021. № 31(3). P. 611–629. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-016-0219-0> (дата звернення: 30.07.2025).
14. Chakraborty A., Jain V. Leveraging Digital Marketing and Integrated Marketing Communications for Brand Building in Emerging Markets. *Springer*. 2022. № (1). P. 45–60. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-88678-3_13 (дата звернення: 30.07.2025).
15. Al-hadrawi B., Jawad A. Cognitive marketing and strategic drift: an exploration of cognitive bias in marketing decision-making. *International Journal of Marketing Research*. 2024. № 05. P. 933–946.
16. Татаринцева Ю. Уточнення понятійного апарату концепції економіки вражень в цифровому маркетингу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 5. С. 3–10. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/320934> DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.3>
17. Schmitt B. H., Rogers D. L., Vrotsos K. *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture*. Wiley, 2003. 362 p.
18. Приходько Є. Г., Перерва П. Г. Використання маркетингу вражень у туристичному бізнесі. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України* (14 квітня 2021 р.). Одеса: ОНУ, 2021. С. 482–487.

References

1. Yankovets, T. (2022). Stratehichne upravlinnia tsyfro-vym marketynhom [Strategic management of digital marketing]. *Scientia fructuosa*, 145(5), 93–112. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)06](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06) [in Ukrainian].
2. Tataryntseva, Y. L. (2024). Upravlinnia tsyfro-vym marketynhom v ekonomitsi vrazhen: teoriia i praktyka [Digital marketing management in the experience economy: theory and practice]. Kharkiv: NTU "KhPI". DOI: <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0458-6> [in Ukrainian].
3. Kuliashin, A. (2023). Vykorystannia rozpoznavanoi emotsii yak neiiavnoho fidbeku dlia rekomendatsiinoi systemy [Using recognized emotion as implicit feedback for a recommendation system]. *System Analysis and Information Technologies*, (3), 115–119. DOI: <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2023.3.115> [in Ukrainian].
4. Norman, D. (2021). *Emotional Design: Updated Insights*. MIT Press.
5. Chandra, Sh., Verma, S., Lim, W., Kumar, S., Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.21670>
6. Mele, C., Russo Spena, T. (2023). Artificial Intelligence in Services. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802202595>
7. Gooljar, V., Issa, T., Hardin-Ramanan, S., Abu-Salih, B. (2024). Sentimentni predyktivni modeli dlia onlain-pokupok v epokhu marketynhu 5.0: systematychnyi ohliad [Sentiment-based predictive models for online purchases in the era of marketing 5.0: a systematic review]. *Journal of Big Data*, 11. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00947-0>
8. Liu, H. (2025). Perspektivy zastosuvannia tekhnolohii rozpoznavannia emotsii spozhyvachiv u marketynhovykh stratehiakh [The application prospects of consumer emotion recognition technology in marketing strategies]. *Modern Economics & Management Forum*, 6(3), 334. DOI: <https://doi.org/10.32629/memf.v6i3.4002>
9. Hashem, T., Nafez, N., Allan, M. (2020). Vplyv emotsiinoho marketynhu na loialnist brendu sered zhinochoyi audytorii u sferi kosmetyky: poserednytska rol zadovolenosti kliientiv [Influence of emotional marketing on brand loyalty among females in cosmetics: mediating role of customer



- satisfaction]. *International Journal of Management*, 11(9), 1245–1260. DOI: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.9.2020.120>
10. Gupta, T., Bansal, S. (2023). AI-keryuvane rozpiznavannia emotsii u tsyfrovii reklami: novyi pidkhid do vzaiemodii z spozhyvachem [AI-driven emotional recognition in digital ads: a novel approach to consumer engagement]. *Journal of Marketing & Supply Chain Management*, 2, 1–7. DOI: [https://doi.org/10.47363/JMSCM/2023\(2\)131](https://doi.org/10.47363/JMSCM/2023(2)131)
11. Pine, B. J., Gilmore, J. H. (1999). *Ekonomika vrazhen: robitia – tse teatr, i kozhen biznes – tse stsena* [The experience economy: work is theatre & every business a stage]. Harvard Business School Press.
12. Kapoor, K., et al. (2021). Dosiahnennia v doslidzhenni sotsialnykh merezh: mynule, suchasnist i maibutnie [Advances in social media research: past, present and future]. *Information Systems Frontiers*, 23(3), 531–558.
13. Akter, S., Wamba, S. F. (2021). Analityka velykykh danykh v elektronii komertsii: systematychnyi ohliad ta plan doslidzhen [Big data analytics in e-commerce: a systematic review and agenda for future research]. *Electronic Markets*, 31(3), 611–629. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-016-0219-0>
14. Chakraborty, A., Jain, V. (2022). Vykorystannia tsyfrovoho marketynhu ta integrovanykh marketynhovykh komunikatsii dlia stvorennia brendu na rynku, shcho rozvytaietsia [Leveraging digital marketing and integrated marketing communications for brand building in emerging markets]. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-88678-3_13
15. Al-hadrawi, B., Jawad, A. (2024). Kohnityvnyi marketynh i stratehichniy dreif: doslidzhennia kohnityvnykh uperedzhen u marketynhovykh rishenniakh [Cognitive marketing and strategic drift: an exploration of cognitive bias in marketing decision-making]. *International Journal of Marketing Research*, 5, 933–946.
16. Tataryntseva, Y. (2024). Utochnennia poniatiinoho aparatu kontseptsii ekonomiky vrazhen v tsyfrovomu marketynhu [Clarification of the conceptual apparatus of the experience economy concept in digital marketing]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, (5), 3–10. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/320934> DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.3> [in Ukrainian].
17. Schmitt, B. H., Rogers, D. L., Vrotsos, K. (2003). *Zhodnyi biznes ne ye vykliuchenniam z shou-biznesu: marketynh v kulturi vrazhen* [There's no business that's not show business: marketing in an experience culture]. Wiley.
18. Prykhodko, Ye. H., Pererva, P. H. (2021). Vykorystannia marketynhu vrazhen u turyzmi [Use of experience marketing in tourism business]. *Tourism and Hospitality Business: Global Experience and Perspectives for Ukraine*, 482–487. Odesa: ONEU. [in Ukrainian].

Отримано:	31.07.2025	Beérkezett:	2025.07.31	Received:	31.07.2025
Прийнято до друку:	19.08.2025	Elfogadva:	2025.08.19	Accepted:	19.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025

DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-263-275

УДК 332.14

Наталя ЧЕРНЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-7424-7829](https://orcid.org/0000-0002-7424-7829)

Scopus Author ID: [57315068300](https://orcid.org/57315068300)

e-mail: chernenkonatasha0@gmail.com
(Corresponding author)

Ярослава ГЛУЩЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0003-1454-0369](https://orcid.org/0000-0003-1454-0369)

Scopus Author ID: [57215932085](https://orcid.org/57215932085)

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАД ТА СТІЙКІСТЬ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ КРИЗ

Анотація. У статті досліджується ресурсне забезпечення територіальних громад та стійкість критичної інфраструктури в умовах криз, з особливим акцентом на оцінюванні еколого-економічної ефективності впровадження «зелених» технологій. Наукові підходи до формування стійкості громад розглядаються, зокрема концепції енергетичної демократії, локальної енергонезалежності та децентралізації екологічного управління. Роль місцевих урядів у впровадженні низьковуглецевих технологій, адаптації інфраструктури до криз та підвищенні енергетичної безпеки висвітлюється. Особлива увага приділяється оцінюванню ефективності автономних енергетичних та водопостачальних систем, координації між локальними та державними інституціями, а також використанню інформаційних систем для моніторингу стану критичної інфраструктури. Аналіз літератури засвідчує недостатню кількість досліджень щодо комплексного оцінювання ресурсного забезпечення громад та стійкості їх інфраструктури у воєнний та посткризовий періоди. В емпіричній частині здійснено аналіз динаміки бюджетних видатків на охорону довкілля, обсягів виробництва електроенергії (зокрема з відновлюваних джерел) та викидів забруднюючих речовин у Київській області у 2018–2024 рр. Позитивні тенденції у скороченні викидів і зростанні частки сонячної генерації були встановлені, водночас зафіксовано нерівномірність фінансування та відсутність стабільних довгострокових механізмів підтримки «зелених» ініціатив. Було підтверджено необхідність комплексного підходу до розвитку енергетичної, екологічної та комунальної інфраструктури громад, оцінки основних ризиків і вразливостей критичних



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

систем, а також впровадження практичних інструментів для підвищення стійкості та ефективності використання ресурсів у кризових умовах.

Ключові слова: стійкість критичної інфраструктури, ресурсне забезпечення громад, «зелені» технології, кризові умови та ризики, енергетична незалежність.

JEL Classification: Q01, H72

Absztrakt. A cikk a területi önkormányzatok erőforrás-ellátottságát és a kritikus infrastruktúra ellenálló képességét vizsgálja válsághelyzetekben, különös hangsúlyt fektetve a „zöld” technológiák bevezetésének ökológiai-gazdasági hatékonyság értékelésére. A közösségek ellenálló képességének kialakítására vonatkozó tudományos megközelítések, különösen az energiademokrácia, a helyi energiafüggetlenség és az ökológiai irányítás decentralizációjának koncepciói kerülnek elemzésre. Bemutatásra kerül a helyi önkormányzatok szerepe az alacsony széndioxid kibocsátású technológiák bevezetésében, az infrastruktúra válságokhoz való alkalmazkodásában és az energiabiztonság növelésében. Külön figyelmet kap az autonóm energia- és vízellátó rendszerek hatékonyságának értékelése, a helyi és állami intézmények közötti koordináció, valamint az információs rendszerek használata a kritikus infrastruktúra állapotának nyomon követésére. Az irodalomelemzés rámutat a települések erőforrás-ellátottságának és infrastruktúrájuk ellenálló képességének átfogó értékelésére irányuló kutatások hiányára háborús és posztkrízis időszakokban. Az empirikus részben elemzésre kerül a környezetvédelemre fordított költségvetési kiadások dinamikája, az elektromos energia termelésének volumene (különösen a megújuló forrásokból) és a szennyezőanyag-kibocsátások alakulása Kijev megyében 2018–2024 között. Megállapítást nyertek a széndioxid kibocsátások csökkenésének és a napenergia-termelés arányának növekedésének pozitív tendenciái, ugyanakkor rögzítésre került a finanszírozás egyenlőtlensége és a „zöld” kezdeményezések stabil, hosszú távú támogatási mechanizmusainak hiánya. Megerősítést nyert az energetikai, környezeti és kommunális infrastruktúra fejlesztésének átfogó megközelítésének szükségessége, a kritikus rendszerek fő kockázatainak és sebezhetőségeinek értékelése, valamint a válsághelyzetekben a rugalmasság és az erőforrás-felhasználás hatékonyságának növelésére szolgáló gyakorlati eszközök bevezetése.

Kulcsszavak: kritikus infrastruktúra ellenálló képessége, közösségek erőforrás-ellátottsága, „zöld” technológiák, válsághelyzetek és kockázatok, energiafüggetlenség.

Abstract. The article investigates the resource provision of territorial communities and the resilience of critical infrastructure under crisis conditions, with a particular focus on the assessment of the ecological and economic efficiency of “green” technology implementation. Scientific approaches to community resilience formation are reviewed, including concepts of energy democracy, local energy independence, and decentralization of environmental governance. The role of local authorities in implementing low-carbon technologies, adapting infrastructure to crises, and enhancing energy security is highlighted. Special attention is given to the evaluation of the effectiveness of autonomous energy and water supply systems, coordination between local and state institutions, and the use of information systems for monitoring the state of critical infrastructure. The literature analysis reveals a lack of studies on the comprehensive assessment of community resource provision and infrastructure resilience in wartime and post-crisis periods. In the empirical part, the dynamics of budget expenditures on environmental protection, electricity production (including from renewable sources), and pollutant emissions in Kyiv region during 2018–2024 were analyzed. Positive trends in emission reduction and growth in solar generation were identified, while uneven financing and the absence of stable long-term support mechanisms for “green” initiatives were recorded. The study confirms the need for an integrated approach to the development of energy, environmental, and municipal infrastructure, the assessment of major risks and vulnerabilities of critical systems, and the implementation of practical tools to enhance resilience and resource efficiency under crisis conditions.



Keywords: critical infrastructure resilience, community resource provision, green technologies, crisis conditions and risks, energy independence.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, енергетичною кризою та необхідністю післявоєнного відновлення, особливої актуальності набуває пошук ефективних рішень для забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Місцеві громади, як ключові осередки соціально-економічної активності, дедалі частіше розглядаються як платформи для впровадження інноваційних «зелених» технологій, що сприяють підвищенню енергетичної незалежності, зниженню негативного впливу на довкілля та поліпшенню якості життя населення. Забезпечення громади необхідними ресурсами відіграє ключову роль у підвищенні її стійкості під час кризових ситуацій. Особливого значення це набуває в умовах збройних конфліктів, де децентралізовані форми адаптації, зокрема, автономні сонячні електростанції та приватні системи водопостачання, сприяють забезпеченню безперервності базових послуг.

Разом з тим, в науковій і практичній площині спостерігається дефіцит уніфікованих, достовірних та адаптивних методик оцінювання ефективності таких впроваджень на локальному рівні. Існуючі підходи здебільшого фокусуються на окремих аспектах: економічній доцільності чи екологічному ефекті, і рідко враховують комплексний, багатофакторний характер впливу «зелених» технологій, який охоплює також соціальні та інституційні компоненти. Це суттєво ускладнює об'єктивну оцінку ефективності рішень і обмежує можливості громад у плануванні сталих трансформацій.

Окрім цього, особливу увагу слід приділяти оцінці ресурсного забезпечення громад, зокрема в контексті енергетичної незалежності, екологічної стійкості та безпеки функціонування критичної інфраструктури (енергетичної, екологічної, комунальної). Низька стійкість таких систем до кризових ситуацій, погодні умови, відключення енергії, атаки на інфраструктуру, свідчить про потребу в діагностиці слабких місць та розробці механізмів підвищення спроможності громад до кризової адаптації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання еколого-економічної ефективності впровадження «зелених» технологій у контексті сталого розвитку територіальних громад є предметом активного наукового інтересу в останні роки. У центрі досліджень перебувають такі аспекти, як енергетична трансформація на місцевому рівні, децентралізація екологічного управління, інструменти оцінки ефективності інноваційних технологій та адаптація інфраструктури до кризових ситуацій. Окремі аспекти цієї проблематики вже розглядалися у попередніх публікаціях авторів [1-4].

У роботах таких дослідників, як Дж. Мідокрофт [5], А. Голдтау, Н. Сіттер [6], та К. Совакул [7], розглядається роль місцевих урядів у впровадженні низьковуглецевих технологій та формуванні політик енергетичної стійкості. Їхні дослідження мають переважно аналітико-описовий характер, базуються на

порівняльному аналізі кейсів і концепціях «енергетичної демократії» та «локальної енергонезалежності». У більшості випадків застосовуються якісні методи: контент-аналіз стратегій, експертні інтерв'ю, SWOT-аналіз громадських ініціатив.

В Україні тематика інтеграції екологічних підходів до управління на рівні ОТГ (об'єднаних територіальних громад) досліджується у праці О. Веклич [8], І. Соловій [9], які акцентують увагу на потенціалі відновлюваних джерел енергії та необхідності стратегічного планування на місцевому рівні. Застосовуються емпіричні методи: анкетування представників місцевого самоврядування, аналіз статистичних даних Держенергоефективності.

Дослідження М. Аль-Саїді та ін. [10], демонструють, що самокеровані форми управління енергетичними ресурсами, такі як автономні сонячні установки, сприяють зміцненню енергетичної безпеки в умовах збройної агресії. Аналогічно, приватні системи водопостачання забезпечують базові потреби населення під час порушення центрального водозабезпечення. Установлено, що ефективна координація між локальними інституціями та державними структурами П. Опп та ін. [11], К. Баркер та ін. [12] посилює здатність громад до забезпечення критичних ресурсів, зокрема енергії та води. Така взаємодія дозволяє уникати фрагментарності під час реагування на кризу та сприяє оперативному вирішенню технічних збоїв. Ряд досліджень П. Моханті та ін. [13], П. Опп та ін. [11] підкреслюють важливість технічних втручань, таких як розподілені енергетичні рішення і заходи з підвищення стійкості інфраструктурних об'єктів. Однак їх ефективність безпосередньо залежить від локальної адаптації та відповідного технічного супроводу на рівні громади.

Розробка та застосування інформаційних систем, зокрема, комунікаційних платформ, аналітичних дашбордів та систем дистанційного моніторингу К. Баркер та ін. [12], О. Бойчак [14] дозволяють оперативно оцінювати стан інфраструктури, координувати ресурси та запобігати критичним збоєм. Соціальні медіа також відіграють роль у поширенні технічної інформації серед фахівців та прийнятті рішень у реальному часі. Децентралізоване управління інфраструктурою М. Аль-Саїді та ін. [10] та гнучке планування К. О'Салліван [15] сприяють швидкому реагуванню на виклики кризи без надмірної залежності від центральних систем. Поєднання інженерних рішень, зокрема створення резервних запасів для протипаводкових потреб та використання довговічних будівельних матеріалів, з управлінськими змінами на локальному рівні забезпечує безперервне функціонування критичних послуг в умовах тривалого ризику. Відповідно, стійкість інфраструктури розглядається як поєднання технічних рішень, інституційної підтримки та адаптивного управління К. Агнес [16], П. Опп та ін. [11]. Масштабованість енергетичних рішень П. Моханті та ін. [13] та ефективна експлуатація інженерних систем у нестабільному середовищі відіграють ключову роль у забезпеченні довготривалого функціонування критично важливих послуг.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність досліджень у сфері енергетичної незалежності та екологічної стійкості територіальних громад, недостатньо розкритими залишаються питання комплексної оцінки ресурсного забезпечення з урахуванням взаємозалежності енергетичної, екологічної та комунальної інфраструктури. Спостерігається недостатня кількість наукових робіт, присвячених оцінюванню стійкості критичної інфраструктури громад, особливо у воєнний та посткризовий періоди. Водночас відсутні практичні інструменти, адаптовані для використання органами місцевого самоврядування, які б забезпечували регулярний моніторинг ефективності впроваджених екотехнологій та сприяли прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). **Формулювання цілей статті.** Метою статті є комплексний аналіз ресурсного забезпечення територіальних громад у контексті енергетичної незалежності, екологічної стійкості та безпеки критичної інфраструктури, а також обґрунтування напрямів підвищення їхньої спроможності протистояти кризовим ситуаціям на основі оцінки динаміки бюджетних видатків, енергоспоживання та екологічних показників.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі наукові завдання:

- оцінити стан і тенденції ресурсного забезпечення громад Київської області з урахуванням енергетичної, екологічної та комунальної інфраструктури;
- проаналізувати динаміку бюджетних видатків на охорону довкілля, споживання електроенергії та обсягів викидів забруднюючих речовин;
- визначити основні ризики та вразливості критичної інфраструктури у кризових умовах;
- запропонувати практичні інструменти для підвищення стійкості громад та ефективності впровадження «зелених» технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ресурсне забезпечення територіальних громад Київської області залишається неоднорідним за рівнем розвитку інфраструктурних складових. Енергетичний сектор у більшості громад характеризується високою залежністю від централізованих джерел постачання, що створює вразливість у випадках збоїв чи цілеспрямованих атак на об'єкти критичної інфраструктури. Екологічна інфраструктура, зокрема системи збору та утилізації відходів, водопостачання та водовідведення, часто функціонує за застарілими технологіями, що обмежує її ефективність і екологічну безпеку. Комунальна інфраструктура в окремих громадах модернізується, однак процес цей відбувається нерівномірно, залежно від фінансових можливостей та наявності зовнішніх інвестицій. Рівень впровадження відновлюваних джерел енергії залишається низьким, хоча в окремих громадах вже функціонують автономні сонячні електростанції, які довели свою ефективність під час відключень енергопостачання. Поточна ситуація ресурсного забезпечення територіальних громад Київської області свідчить про відсутність інтегрованого

підходу до розвитку інфраструктури, коли енергетичні, екологічні та комунальні системи розглядаються як єдиний комплекс. Відсутність системного планування призводить до того, що окремі інфраструктурні підсистеми розвиваються без урахування взаємозалежностей, що знижує загальну стійкість громад.

Результати проведеного дослідження свідчать, що фінансове забезпечення екологічних програм на місцевому рівні є ключовим чинником підвищення стійкості територіальних громад та безпеки функціонування критичної інфраструктури в умовах криз. Від рівня і стабільності таких видатків залежить здатність громад впроваджувати «зелені» технології, модернізувати системи енергопостачання та водозабезпечення, а також своєчасно реагувати на загрози, пов'язані зі зміною клімату, енергетичними кризами чи воєнними діями. Для оцінки динаміки ресурсного забезпечення у сфері охорони навколишнього середовища було проаналізовано обсяги та структуру відповідних бюджетних витрат Київської області у 2018–2024 рр., що відображено на рис. 1.



Рис. 1. Динаміка видатків на охорону навколишнього середовища у бюджеті Київської області за 2018-2024 рр.

* Сформовано авторами за джерелами [17-18].

Аналіз динаміки бюджетних видатків на охорону навколишнього середовища у Київській області за 2018–2024 рр. (рис. 1) свідчить про істотні коливання рівня фінансування, що безпосередньо впливають на ресурсне забезпечення громад та стійкість критичної інфраструктури. Пік фінансування у

2020 р. (82,99 млн грн, 1,38% бюджету) змінився різким спадом у наступні роки, що обмежило можливості реалізації довгострокових «зелених» проєктів та модернізації комунальної інфраструктури. Нестабільність бюджетної підтримки екологічної сфери унеможливило системне впровадження технологій, спрямованих на підвищення енергонезалежності, захист водних і земельних ресурсів та зменшення вразливості громад до кризових ситуацій, включаючи наслідки кліматичних змін та збройних конфліктів. Отримані результати підтверджують необхідність закріплення стабільної частки екологічних витрат у місцевих бюджетах як ключової передумови підвищення адаптивної спроможності територіальних громад і забезпечення безперервності функціонування енергетичної, екологічної та комунальної інфраструктури в умовах криз.

Для оцінки енергетичної складової ресурсного забезпечення громад проаналізовано обсяги випуску електричної енергії у Київській області за 2018–2020 рр., зокрема частку сонячної генерації у загальному виробництві (рис. 2). Цей показник є індикатором рівня диверсифікації джерел енергії та впровадження «зелених» технологій, що безпосередньо впливає на енергетичну стійкість критичної інфраструктури в умовах кризових ситуацій.



Рис. 2. Динаміка обсягів відпуску електричної енергії в Київській області, млн.кВт*год за 2018-2020 рр.

* Сформовано авторами за джерелами [17-19]

Динаміка свідчить про помірне зростання загального випуску електроенергії з 3554,6 млн кВт·год у 2018 р. до 4015,5 млн кВт·год у 2019 р., після чого у 2020 р. відбулося скорочення до 3829,7 млн кВт·год. Водночас обсяги сонячної генерації зросли більш ніж у 160 разів — з 1,14 млн кВт·год у 2018 р. до 191,6 млн кВт·год у 2020 р., що свідчить про активне впровадження відновлюваних джерел енергії. Така динаміка є позитивним сигналом для підвищення енергетичної незалежності регіону, проте обмеження часових рамок аналізу (лише до 2020 р.) не дозволяє простежити вплив зовнішніх кризових факторів останніх років на цей сегмент.

Одним із важливих екологічних індикаторів, що впливають на стан довкілля та безпеку життєдіяльності населення, є обсяги викидів забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферу. Аналіз їхньої динаміки дозволяє оцінити ефективність природоохоронних заходів та рівень екологічної стійкості громади (рис. 3).



Рис. 3. Динаміка обсягів викидів забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в Київській області, т за 2018-2023 рр.

** Сформовано авторами за джерелами [18,19]*

За період 2018-2023 рр. обсяги викидів в області знизилися з 82 875,5 т до 55 218,57 т, що становить скорочення більш ніж на третину. Найбільший спад спостерігався у 2020-2021 рр., що може бути зумовлено як впровадженням екологічних обмежень та модернізацією виробництв, так і зниженням обсягів промислової діяльності через кризові чинники. Попри позитивну тенденцію, темпи скорочення викидів у 2022-2023 рр. сповільнилися, що свідчить про

необхідність подальшої модернізації інфраструктури та посилення контролю за джерелами забруднення.

Комплексний аналіз динаміки екологічних витрат, енергетичної генерації та обсягів викидів у Київській області демонструє взаємозв'язок між рівнем фінансування природоохоронних заходів, розвитком відновлюваної енергетики та поліпшенням екологічної ситуації. Різкі коливання у бюджетних витратах (рис. 1) та нерівномірність темпів зростання генерації з ВДЕ (рис. 2) свідчать про відсутність стабільної довгострокової стратегії підтримки «зелених» технологій. Позитивна тенденція зниження викидів (рис. 3) підтверджує ефективність окремих екологічних заходів, проте для збереження динаміки необхідно забезпечити сталість фінансування, інтегрувати інноваційні енергетичні рішення та зміцнити інституційні механізми управління ресурсами. Важливо зазначити, що зменшення викидів CO₂ у 2022-2023 рр. може бути пов'язане зі скороченням промислової активності через воєнні дії, але це не свідчить про системне поліпшення екологічної ситуації. Важливим висновком є те, що фінансові, енергетичні та екологічні показники тісно пов'язані між собою і мають оцінюватися комплексно. У контексті стійкості критичної інфраструктури ці результати підкреслюють, що ресурсне забезпечення громад має базуватися на збалансованій комбінації екологічних інвестицій, енергетичної модернізації та системного моніторингу екологічних показників.

Ключовими ризиками для енергетичної інфраструктури громад Київської області є пошкодження мереж унаслідок бойових дій, фізичний знос обладнання та нестача резервних джерел енергопостачання. Екологічна інфраструктура вразлива до забруднення водних ресурсів, неконтрольованих викидів і несанкціонованого розміщення відходів, що посилюється в умовах криз. Комунальна інфраструктура страждає від перебоїв у постачанні води, тепла та вивезенні відходів під час енергетичних відключень або транспортних обмежень. Військові дії та надзвичайні ситуації природного характеру (буревії, сильні морози) можуть призвести до одночасного порушення роботи кількох систем, створюючи ефект «ланцюгової реакції» у відмовах критичної інфраструктури. Вразливості також пов'язані з недостатньою цифровізацією процесів управління та моніторингу, що ускладнює оперативне реагування на загрози. Багато громад не мають локальних планів дій на випадок довготривалих відключень електроенергії або пошкодження об'єктів водопостачання. Зміцнення стійкості інфраструктури потребує не лише модернізації обладнання, а й створення децентралізованих систем резервного постачання ресурсів.

Для підвищення стійкості критичної інфраструктури громад необхідно впроваджувати інструменти, адаптовані до можливостей органів місцевого самоврядування. Одним із таких інструментів може стати інтегрована система моніторингу стану енергетичної, екологічної та комунальної інфраструктури з можливістю швидкого аналізу даних та формування сценаріїв реагування. Запровадження локальних планів енергетичної безпеки та екологічної стійкості дозволить громадам проактивно готуватися до криз. Використання «зелених»

технологій, таких як автономні сонячні електростанції, системи збору дощової води та енергоощадні комунальні рішення, має супроводжуватися регулярною оцінкою їхньої економічної, екологічної та соціальної ефективності. Доцільно створювати муніципальні фонди підтримки енергоефективних та екологічних проєктів, фінансування яких може здійснюватися як за рахунок місцевих бюджетів, так і міжнародних грантів. Для підвищення управлінського потенціалу необхідні навчальні програми для посадових осіб громад у сфері енергетичного менеджменту та екологічного планування. Важливою складовою є залучення громадськості до обговорення і контролю реалізації інфраструктурних проєктів, що підвищує прозорість і рівень довіри до влади.

Подяка. У статті використані матеріали НДР «Ресурсне забезпечення місцевих громад для підвищення спроможності протидіяти кризовим ситуаціям» (0125U002065), яка виконується за рахунок фінансування МОН у рамках міжнародного науково-технологічного співробітництва відповідно до Протоколу П'ятнадцятого засідання Спільної робочої групи Україна-НАТО із співробітництва з питань науки та довкілля від 04 липня 2017 року і листа МОН № 1/3273-25 від 20.02.2025, щодо надання фінансування на виконання науково-дослідної роботи за проєктом Програми НАТО «Наука заради миру та безпеки».

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз динаміки бюджетних видатків на охорону навколишнього середовища, обсягів виробництва електроенергії та викидів забруднюючих речовин у Київській області засвідчив, що ресурсне забезпечення громад є визначальним чинником їхньої стійкості в умовах криз. Нерівномірність фінансування природоохоронних заходів зумовлює уповільнене впровадження «зелених» технологій та модернізації інфраструктури, що послаблює здатність громад ефективно реагувати на зовнішні виклики. Зростання частки відновлюваної енергетики, особливо сонячної генерації, демонструє наявність потенціалу енергетичної диверсифікації, але його реалізація потребує стабільної підтримки та стратегічного планування. Позитивна динаміка скорочення обсягів викидів є свідченням результативності окремих екологічних заходів, проте для збереження цієї тенденції необхідне посилення інвестицій, розвиток сучасних систем моніторингу та модернізація виробничих процесів.

Отримані результати підтверджують, що підвищення стійкості критичної інфраструктури територіальних громад має базуватися на комплексному підході, який поєднує стабільне фінансування, розвиток відновлюваної енергетики, системне зниження негативного впливу на довкілля та підвищення рівня цифровізації управління. Доцільно впроваджувати інтегровані системи моніторингу, локальні плани енергетичної та екологічної безпеки, а також муніципальні фонди підтримки екологічних проєктів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та впровадженні удосконаленого методичного підходу до оцінювання еколого-економічної ефективності застосування передових «зелених» технологій для забезпечення



життєдіяльності місцевих громад, що дозволить підвищити їхню адаптивність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є., Черненко Н. О., Глущенко Я. І. Трансфер технологій між ЄС та Україною: проблеми та перспективи розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 16. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/422>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15275430>.
2. Черненко Н. О., Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. Темпорально-ретроспективний аналіз розвитку комунального сектора та використання енергетики в ньому. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 233–248. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-18>.
3. Korohodova O., Moiseienko T., Hlushchenko Y., Chernenko N. Ukraine's Green Economy Growth in the Context of Industry 4.0: Challenges and Solutions. *Ekonomika*. 2024. Vol. 103, № 2. P. 24–44. DOI: <https://doi.org/10.15388/Ekon.2024.104.2.2>.
4. Черненко Н. О., Корогодова О. О., Глущенко Я. І. Теоретико-методичні засади та практичні інструменти ресурсного забезпечення місцевих громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16384599>.
5. Meadowcroft J. What about the politics? Sustainable development, transition management, and long term energy transitions. *Policy Sci.* 2009. Vol. 42. P. 323–340. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-009-9097-z>.
6. Goldthau A., Sitter N. Soft power with a hard edge: EU policy tools and energy security. *Review of International Political Economy*. 2015. Vol. 22, № 5. P. 941–965. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290.2015.1008547>.
7. Sovacool B. K. Who are the victims of low-carbon transitions? Towards a political ecology of climate change mitigation. *Energy Research & Social Science*. 2021. Vol. 73. Article ID 101916. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.101916>.
8. Веклич О.О. Структурна характеристика комплексу ключових методів оцінювання екосистемних активів місцевих територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8870>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.1>.
9. Соловій І. Оцінка послуг екосистем, забезпечуваних лісами України, та пропозиції щодо механізмів плати за послуги екосистем. URL: <http://www.enpi-fleg.org/site/assets/files> (дата звернення: 11.08.2025).
10. Al-Saidi M., Roach E., Al-Saeedi B. A. H. Conflict Resilience of Water and Energy Supply Infrastructure: Insights from Yemen. *Water*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/w12113269>.
11. Orr P., Twigger-Ross C., Brooks K., Sadauskis R. 'Pieces of Kit' Are Not Enough: The Role of Infrastructure in Community Resilience. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20160708009>.
12. Barker K. M., Ling E. J., Fallah M. P., VanDeBogert B., Kodl Y., Macauley R., Viswanath K., Kruk M. Community Engagement for Health System Resilience: Evidence from Liberia's Ebola Epidemic. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1093/heapol/czz174>.
13. Mohanty P., Pal I., Roy J. Improving Community Resilience Through Distributed Solar Energy as Critical Infrastructure – a Case Study of South Asia. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-02-2023-0039>.
14. Boichak O. Battlefront Volunteers: Mapping and Deconstructing Civilian Resilience Networks in Ukraine. *International Conference on Social Media & Society*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1145/3097286.3097289>.
15. O'Sullivan T., Kuziemycki C., Toal-Sullivan D., Corneil W. Unraveling the Complexities of Disaster Management: A Framework for Critical Social Infrastructure to Promote Population

- Health and Resilience. Social Science & Medicine. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.07.040>.
16. Kansime A. Community Resilience: Building Stronger Health Systems Post-Crisis. Research Invention Journal of Public Health and Pharmacy. 2025. DOI: <https://doi.org/10.59298/RIJPP/2025/41711>.
17. Місцеві бюджети. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=2600000000> (дата звернення: 05.08.2025).
18. Постачання та використання енергії. Головне управління статистики в Київській області. URL: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=1607&lang=1> (дата звернення: 06.08.2025).
19. Екологічні паспорти. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/ekologichnyj-monitoryng/ekologichni-pasporty> (дата звернення: 10.08.2025).

References

1. Korohodova, O. O., Moiseienko, T. Ye., Chernenko, N. O., Hlushchenko, Ya. I. (2025). Transfer tekhnolohii mizh YeS ta Ukrainoiu: problemy ta perspektyvy rozvytku [Technology transfer between the EU and Ukraine: Problems and development prospects]. *Zdobutky ekonomiky: perspektivy ta innovatsii*, 16. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/422>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15275430> [in Ukrainian].
2. Chernenko, N. O., Hlushchenko, Ya. I., Korohodova, O. O., Moiseienko, T. Ye. (2022). Temporalno-retrospektyvnyi analiz rozvytku komunalnoho sektora ta vykorystannia enerhetyky v nomu [Temporal-retrospective analysis of the development of the communal sector and energy usage in it]. *Akademichnyi ohlyad*, 2(57), 233–248. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-18> [in Ukrainian].
3. Korohodova, O., Moiseienko, T., Hlushchenko, Y., Chernenko, N. (2024). Ukraine's green economy growth in the context of Industry 4.0: Challenges and solutions. *Ekonomika*, 103(2), 24–44. DOI: <https://doi.org/10.15388/Ekon.2024.104.2.2>
4. Chernenko, N. O., Korohodova, O. O., Hlushchenko, Ya. I. (2025). Teoretyko-metodychni zasady ta praktychni instrumenty resursnoho zabezpechennia mistsevykh hromad [Theoretical and methodological foundations and practical instruments for resource provision of local communities]. *Zdobutky ekonomiky: perspektivy ta innovatsii*, 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16384599>. [in Ukrainian].
5. Meadowcroft, J. (2009). What about the politics? Sustainable development, transition management, and long-term energy transitions. *Policy Sciences*, 42, 323–340. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-009-9097-z>
6. Goldthau, A., Sitter, N. (2015). Soft power with a hard edge: EU policy tools and energy security. *Review of International Political Economy*, 22(5), 941–965. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290.2015.1008547>
7. Sovacool, B. K. (2021). Who are the victims of low-carbon transitions? Towards a political ecology of climate change mitigation. *Energy Research & Social Science*, 73, 101916. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.101916>
8. Veklych, O. O. (2021). Strukturna kharakterystyka kompleksu kliuchovykh metodiv otsiniuvannia ekosystemnykh aktiviv mistsevykh terytorialnykh hromad [Structural characteristics of the set of key methods for assessing ecosystem assets of local territorial communities]. *Efektivna ekonomika*, 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8870>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.1>. [in Ukrainian].
9. Soloviy, I. (2025). Otsinka posluh ekosystem, zabezpechuvanykh lisamy Ukrainy, ta propozyitsii shchodo mekhanizmiv platy za posluhy ekosystem [Assessment of ecosystem services provided by forests in Ukraine and proposals for payment mechanisms for ecosystem service]. URL: <http://www.enpi-fleg.org/site/assets/files> [in Ukrainian]
10. Al-Saidi, M., Roach, E., Al-Saeedi, B. A. H. (2020). Conflict resilience of water and energy supply infrastructure: Insights from Yemen. *Water*. DOI: <https://doi.org/10.3390/w12113269>



11. Orr, P., Twigger-Ross, C., Brooks, K., Sadauskis, R. (2016). 'Pieces of kit' are not enough: The role of infrastructure in community resilience. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20160708009>
12. Barker, K. M., Ling, E. J., Fallah, M. P., VanDeBogert, B., Kodl, Y., Macauley, R., Viswanath, K., Kruk, M. (2020). Community engagement for health system resilience: Evidence from Liberia's Ebola epidemic. DOI: <https://doi.org/10.1093/heapol/czz174>
13. Mohanty, P., Pal, I., Roy, J. (2024). Improving community resilience through distributed solar energy as critical infrastructure – A case study of South Asia. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-02-2023-0039>
14. Boichak, O. (2017). Battlefield volunteers: Mapping and deconstructing civilian resilience networks in Ukraine. *International Conference on Social Media & Society*. DOI: <https://doi.org/10.1145/3097286.3097289>
15. O'Sullivan, T., Kuziemy, C., Toal-Sullivan, D., Corneil, W. (2013). Unraveling the complexities of disaster management: A framework for critical social infrastructure to promote population health and resilience. *Social Science & Medicine*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.07.040>
16. Kansime, A. (2025). Community resilience: Building stronger health systems post-crisis. *Research Invention Journal of Public Health and Pharmacy*. DOI: <https://doi.org/10.59298/RIJPP/2025/41711>.
17. Mistsevi biudzhety [Local budgets]. (2025). URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=2600000000> [in Ukrainian]
18. Main Department of Statistics in Kyiv Region (2025). Postachannia ta vykorystannia enerhii [Energy supply and consumption]. URL: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=1607&lang=1>. [in Ukrainian]
19. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources (2025). Ekologichni pasporty [Environmental passports]. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/ekologichnyj-monitoryng/ekologichni-pasporty/> [in Ukrainian]

Отримано:	15.08.2025	Beérkezett:	2025.08.15	Received:	15.08.2025
Прийнято до друку:	25.08.2025	Elfogadva:	2025.08.25	Accepted:	25.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-276-286

УДК 332.7:332.8:338.1

Руслана ШУРПЕНКОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ORCID ID: [0000-0002-8825-2389](https://orcid.org/0000-0002-8825-2389)

Scopus Author ID: [57208317918](https://orcid.org/57208317918)

e-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com
(Corresponding author)

Оксана САРАХМАН

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ORCID ID: [0000-0002-8793-592X](https://orcid.org/0000-0002-8793-592X)

Scopus Author ID: [57208317466](https://orcid.org/57208317466)

Тетяна КАЛАЙТАН

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна

ORCID ID: [0000-0003-4774-4990](https://orcid.org/0000-0003-4774-4990)

Scopus Author ID: [57215435297](https://orcid.org/57215435297)

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ РИНКУ ОРЕНДИ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Ринок оренди нерухомості відображає соціально-економічну ситуацію в країні в цілому або в окремому регіоні чи навіть в окремому населеному пункті. Попит на житло в оренду визначається певним набором факторів, зокрема міграцією (прибуттям) та створенням нових сімей. Ринок оренди житлової нерухомості характеризується сезонністю. У великих містах попит на житло в оренду суттєво знижується в літні місяці та значно зростає в кінці серпня - на початку вересня. Пропозиція орендного житла формується за рахунок будівництва нового житла та міграції мешканців (у випадку пропозиції слід враховувати людей, які виїжджають). Ціна оренди нерухомості залежить від району населеного пункту, кількості кімнат та площі орендованої квартири, поверховості та поверховості будівлі, наявності паркомісць, енергоефективності квартири, внутрішнього стану квартири та меблів, стану входу та прилеглої території, взаємовідносин між орендодавцем та орендарем квартири, тривалості проживання орендаря тощо.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Характеристики ринку оренди нерухомості Львова та Києва визначаються традиційно високим попитом на орендне житло з таких причин: попит переважно формується та значно зростає у вересні через велику кількість студентів, потік трудових мігрантів, туризм. На ринку оренди житлової нерухомості Львова та Києва чітко видно такі тенденції: кількість побудованих квартир щороку збільшується, але не їх загальна площа, яка, навпаки, зменшується, тобто попитом користуються квартири меншої площі; значно збільшується кількість одно- та двокімнатних квартир, що будуються, які також користуються особливим попитом для оренди.

В умовах економічної нестабільності, війни та внутрішньої міграції ринок оренди житлової нерухомості України зазнав значних змін. Перш за все, відбулися територіальні зміни попиту на житло, що призвели до збільшення нерівномірності будівництва в різних регіонах, а також зміни в інвестиційній активності та ціновій політиці. Оскільки ринок оренди житлової нерухомості є важливим показником економічної стабільності країни, дослідження факторів, що впливають на його динаміку, є актуальним завданням з метою визначення перспектив відновлення та подальшого розвитку цього ринку.

Досліджено тенденції розвитку ринку оренди житлової нерухомості під час повномасштабного вторгнення в Україну. Проаналізовано чинники впливу на трансформацію попиту на нерухомість через вплив війни. Простежено зміни цін ринку оренди житлової нерухомості у безпечових регіонах у 2025 році. Використано SWOT-аналіз для ідентифікації внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх чинників впливу на ринок оренди житлової нерухомості України під час економічної нестабільності.

Ключові слова: ринок, оренда, житлова нерухомість, аналіз, динаміка, SWOT-аналіз.

JEL Classification: R21, R30, R31

Absztrakt. Az ingatlanbérleti piac tükrözi az ország, egy adott régió vagy akár egy település társadalmi-gazdasági helyzetét. A lakásbérleti keresletet számos tényező határozza meg, többek között a migráció (bevándorlás) és az új családok létrejötte. A lakásbérleti piacra a szezonális jellemző. A nagyvárosokban a lakásbérleti kereslet a nyári hónapokban jelentősen visszaesik, majd augusztus végén – szeptember elején erőteljesen megnő. A bérlakás kínálata új lakások építéséből és a lakosság migrációjából (különösen az elköltöző emberekből) adódik. Az ingatlanbérleti díjak a településrész elhelyezkedésétől, a lakás szobaszámától és alapterületétől, az épület emeletszámától és emeletétől, a parkolóhelyek meglététől, a lakás energiahatékonyságától, a belső állapotától és a bútortól, a lépcsőház és a környező terület állapotától, a bérbeadó és a bérlő közötti kapcsolat jellegétől, a bérleti időtartamtól stb. függ.

Lviv és Kijev bérlakáspiacának sajátosságai a hagyományosan magas keresletből adódnak, amelynek okai: a kereslet főként szeptemberben nő meg a nagyszámú hallgató, a munkamigráció és a turizmus következtében. A két város bérlakáspiacán világosan látszanak a következő tendenciák: az évente épített lakások száma nő, de összes alapterületük csökken, vagyis a kisebb alapterületű lakások iránti kereslet növekszik; számottevően emelkedik az egy- és kétszobás lakások építése, amelyek különösen keresettek bérleti célra.

A gazdasági instabilitás, a háború és a belső migráció körülményei között Ukrajna lakásbérleti piaca jelentős változásokon ment keresztül. Elsősorban a lakáskereslet területi átrendeződése zajlott le, amely növelte az építkezések egyenlőtlenségét a különböző régiókban, valamint változásokat eredményezett a befektetési aktivitásban és az árpolitikában. Mivel a lakásbérleti piac az ország gazdasági stabilitásának fontos mutatója, a rá ható tényezők vizsgálata időszerű feladat a helyreállítási és további fejlesztési kilátások meghatározása érdekében.

A tanulmány feltárja a lakásbérleti piac fejlődési tendenciáit Ukrajna teljes körű inváziója idején. Elemzi a háború hatását a lakáskereslet átalakulására, valamint nyomon követi a biztonságos régiók bérleti árának változását 2025-ben. A SWOT-elemzés segítségével azonosításra kerültek a



bérlakáspiac belső erősségei és gyengeségei, valamint a gazdasági instabilitás idején ható külső tényezők.

Kulcsszavak: piac, bérlet, lakóingatlan, elemzés, dinamika, SWOT-elemzés.

Abstract. The real estate rental market reflects the socio-economic situation in the country as a whole or in a separate region or even in a separate settlement. The demand for rental housing is determined by a certain set of factors, in particular migration (arrival) and the creation of new families. The residential real estate rental market is characterized by seasonality. In large cities, the demand for rental housing decreases significantly in the summer months and increases significantly in late August - early September. The supply of rental housing is formed due to the construction of new housing and the migration of residents (in the case of supply, people leaving should be taken into account). The price of renting real estate depends on the area of the settlement, the number of rooms and the area of the rented apartment, the number of floors and the number of floors in the building, the availability of parking spaces, the energy efficiency of the apartment, the internal condition of the apartment and furniture, the condition of the entrance and the surrounding area, the relationship between the landlord and the tenant of the apartment, the length of stay of the tenant, etc. The characteristics of the real estate rental market in Lviv and Kyiv are determined by the traditionally high demand for rental housing for the following reasons: demand is mainly formed and increases significantly in September due to the large number of students, the flow of labor migrants, tourism. The following trends are clearly visible in the residential real estate rental market in Lviv and Kyiv: the number of built apartments increases every year, but not their total area, which, on the contrary, decreases, i.e. apartments of smaller area are in demand; the number of one- and two-room apartments under construction, which are also in special demand for rent, is significantly increasing.

In conditions of economic instability, war and internal migration, the residential real estate rental market in Ukraine has undergone significant changes. First of all, there have been territorial changes in housing demand, which have led to an increase in the unevenness of construction in different regions, as well as changes in investment activity and pricing policy. Since the residential real estate rental market is an important indicator of the country's economic stability, the study of factors affecting its dynamics is an urgent task in order to determine the prospects for the recovery and further development of this market.

The trends in the development of the residential real estate rental market during the full-scale invasion of Ukraine were studied. The factors influencing the transformation of real estate demand due to the impact of the war were analyzed. Changes in prices in the residential real estate rental market in safe regions in 2025 were tracked. SWOT analysis was used to identify internal strengths and weaknesses, as well as external factors influencing the residential real estate rental market of Ukraine during economic instability.

Keywords: market, rental, residential real estate, analysis, dynamics, SWOT analysis.

Постановка проблеми. Ринок оренди житлової нерухомості України є однією з основних складових економіки країни, виконуючи важливі соціально-економічні та інвестиційні функції. Враховуючи сучасні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, військовими діями та внутрішніми міграційними процесами, ринок оренди житлової нерухомості повинен адаптуватися до нових умов та знаходити шляхи подолання кризових явищ. Війна суттєво вплинула на розвиток та динаміку ринку оренди житлової нерухомості. Ризик війни значно підвищив обережність інвесторів щодо інвестицій у сектор нерухомості, що вимагало комплексної оцінки потенційних ризиків та вигод. Бойові дії завдали значної шкоди будівлям та спорудам, що не лише спричинило дефіцит житла, а й поставило перед собою завдання повернення значної кількості об'єктів



нерухомості на ринок нерухомості. Це значно збільшило попит на реконструкцію, але водночас ускладнило економічну ситуацію на ринку оренди житлової нерухомості. Інтерес до житлової та комерційної нерухомості зберігається у відносно безпечних регіонах України, тоді як попит значно знизився на прикордонних та окупованих територіях. Це призвело до дисбалансу на ринку оренди житлової нерухомості, оскільки забудовники змушені змінювати місця розташування проектів та зосереджуватися на менш ризикованих територіальних ринках. Крім того, війна порушила логістику та ланцюги постачання будівельних матеріалів, що ускладнило будівництво та збільшило вартість нових проектів. З огляду на вищезазначене, ринок оренди житлової нерухомості у воєнний час потребує нової перспективи подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, властиві ринку оренди житлової нерухомості, не є новими чи невизначеними. Багато дослідників вивчали характеристики, функції, ціноутворення, тенденції та формування попиту та пропозиції житла на регіональних ринках житла в різні часи. Серед них, праці І. Білецького [1-3], В. Купчак, К. Павлова [4], О. Стрішенець, К. Павлов [5-6], Д. Штейнгауз [7], О. Красневич, К. Павлов, А. Ющак [8], Л. Єлісеєва, О. Скорук [9]. Так, І. Білецький дослідив фактори впливу на функціонування сектора житлової нерухомості, кон'юнктуру ринку нерухомості, конкурентну ситуацію, інвестиційну привабливість сектора. Підкреслив, що житлова нерухомість виконує декілька функцій у суспільстві, а саме: задовольняє житлову потребу, є об'єктом господарської діяльності, виступає механізмом у реалізації соціальної політики держави [1-3].

Павлов К. В., Павлова О. М., Купчак В. Р. розглянули шляхи вдосконалення конкурентних відносин через державне регулювання, зокрема шляхом впливу на попит та пропозицію на регіональних ринках житла в Україні [4].

Розкрито основні підходи науковців до категорії «конкуренція», визначено характерні риси та види конкуруючих моделей в умовах ринкової економіки, досліджено конкуруюче середовище на ринку житлової нерухомості з урахуванням регіональних і структурних особливостей, відзначено мікро- та макрочинники й окреслено перешкоди на шляху до ефективного функціонування первинного ринку нерухомості, з'ясовано, що для первинного ринку житлової нерухомості характерною моделлю є олігополія, а для вторинного – модель монополістичної конкуренції [5-6.]

Д. Штейнгауз дослідив особливості функціонування та основні тенденції розвитку вітчизняного ринку житлової нерухомості на сучасному етапі. Проаналізував динаміку споживчого попиту за кількістю угод купівлі-продажу житла на фоні «ковідної кризи», структуру попиту за розміром і рівнем комфортності житла, дослідив динаміку і структуру капітальних інвестицій у житлове будівництво за видами активів. Обґрунтував доцільність перегляду державної фінансової політики у сфері житлового будівництва і створення нових фінансово-кредитних інструментів, що забезпечать ефективне

функціонування ринку житлової нерухомості. Визначив низький рівень інвестиційних можливостей населення у сфері будівництва житла й необхідність розвитку фінансово-кредитного інструментарію для розширення альтернативних можливостей інвестування населення в будівництво / придбання житла [7].

Красневич О., Павлов, К., Ющак А. висвітлили поняття ринку житлової нерухомості, під яким пропонують розуміти сукупність обміну та паралельних відносин між суб'єктами ринку, які створюють попит та пропозицію житлової нерухомості. Обмінні відносини передбачають виявлення намірів купівлі-продажу чи оренди різними суб'єктами житлового нерухомого майна, протистояння намірів, а також тендерний механізм, у тому числі включаючи переговори та певні форми домовленостей. Відмічено структуру ринку, яка охоплює депозитний ринок та ринок оренди або продажу. Виділено такі форми субринків, як: ринок користувачів; ринок фінансових активів; ринок девелоперської діяльності; ринок землі. Систематизовано фактори, які впливають на прийняття інвестиційних рішень. Серед них: демографічний; фактор зайнятості; схильності до заощаджень; наявності та доступності кредиту; розмір і вікова структура будівель на даній території; наявність землі та ціни. Виділено три аспекти втручання державного сектора у функціонування ринку нерухомості. Зроблено висновки та узагальнення подальшого розвитку ринку житлової нерухомості в умовах воєнного стану [8].

Л. Єлісєєва, О. Скорук розглянули основні тенденції розвитку ринку житла та його державного регулювання в Україні у довоєнний та повоєнний періоди. Проаналізували динаміку формування житла в Україні у довоєнний період. Відмітили, що в останні роки ціни на первинне та вторинне житло постійно зростали. За допомогою статистичного та порівняльного методів зробили висновок, що тенденції розвитку ринку житла в Україні не повністю відповідали світовим тенденціям. Зробили висновок, що відновлення функціонування ринку житла в Україні буде одним із нагальних завдань у повоєнній відбудові національної економіки. Нові будівлі повинні бути не лише комфортними, а й виконувати як безпекові, так і енергозберігаючі функції. Для цього необхідно буде консолідувати зусилля всіх суб'єктів національної економіки та міжнародної спільноти [9].

Проведені дослідження, не дивлячись на їх ґрунтовність та аргументованість неспроможні дати належну оцінку розвитку оренди житлової нерухомості за умов постійних ракетних загроз та банкрутства фахівців з нерухомості за умови війни в нашій країні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження тенденцій розвитку ринку оренди житлової нерухомості під час повномасштабного вторгнення в Україну.

Виклад основного матеріалу дослідження. Житло зазвичай є найбільшою складовою витрат на проживання і демонструє складну динаміку в умовах війни.

Розглянемо та порівняємо динаміку ринку оренди житлової нерухомості у Києві та у Львові.

Середня ціна оренди квартир у Києві зросла на 13,69 % (понад 2 500 грн.) за липень 2025 року, досягнувши 21 000 грн. У річному вимірі ціни зросли на 32,39% (понад 5 000 грн.). Однак за останні шість місяців спостерігалось зниження цін на оренду на 12,45% (майже 3 000 грн.), що свідчить про значну волатильність ринку. Ринок оренди у Києві є дуже активним, квартири здаються в оренду в середньому на 6 днів (значне скорочення порівняно з 11 днями на початку 2023 року), що відображає високий попит. Орендарі все частіше надають перевагу таким функціям, як резервне живлення, автономне опалення та доступ до бомбосховищ, що може впливати на вибір оренди та ціноутворення.

Конкретні середні витрати на оренду у Києві (березень-квітень 2025 року):

- однокімнатні квартири: в середньому 11 200 грн. (загальний показник) ; близько 17 000 грн. (центр міста);
- двокімнатні квартири: в середньому 18000 - 20 000 грн. ; близько 27 000 грн. (центр міста);
- трикімнатні квартири: в середньому 30 600 грн. ; близько 43 400 грн. (центр міста);
- за районами, Шевченківський (34 228 грн.) та Печерський (27 500 грн.) (дані райони мають найвищі орендні ставки), тоді як Деснянський (11 000 грн.) пропонує найдоступніші варіанти [10].

Ціни на оренду у Львівській області зросли на 2,9% до 10 749 грн. за однокімнатні квартири станом на березень 2025 року. Ринок оренди Львова продовжує відчувати сильний попит з боку переміщених сімей та підприємств, що сприяє зростанню орендної плати.

Конкретні середні витрати на оренду у Львові (березень-квітень 2025 року):

- однокімнатні квартири: 17 000 грн (загальний середній показник); 18 000 грн. у центрі міста ;
- двокімнатні квартири: близько 20 000 грн. ;
- трикімнатні квартири: близько 23 000 грн. (загальний середній показник); 30 000 грн. у центрі міста.

Для однокімнатних квартир орендна плата в центрі Львова (18 000 грн.) є вищою за орендну плату в Києві (17 000 грн.). Це важливий нюанс, що, можливо, відображає інтенсивний попит на менші одиниці у Львові через внутрішню міграцію. Однак для двокімнатних та трикімнатних квартир Київ загалом демонструє значно вищі середні орендні ставки. Наприклад, середня орендна плата за двокімнатну квартиру у Києві (близько 27 000 грн.) приблизно на 35% вища, ніж у Львові (близько 20 000 грн.). Середня орендна плата за трикімнатну квартиру у Києві (близько 43 400 грн.) значно вища, ніж у Львові (близько 23 000-30 000 грн.) [11].

Розглянемо динаміку ринку оренди у Львові та Києві у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння середньої орендної плати у Львові та Києві

Тип квартири	Розташування	Середня орендна плата у Києві, грн	Середня орендна плата у Львові, грн	Різниця, грн	Відсоткова різниця (Львів як база)
1-кімнатна	Центр міста	17 000	18 410.63	+1 410.63	+8.3% (вище у Львові)
1-кімнатна	За межами центру	9 496.38	13 070.60	+3 574.22	+37.6% (вище у Львові)
2-кімнатна	Загалом	27 000	20 000	-7 000	+35% (вище у Києві)
3-кімнатна	Центр міста	43 400	30 231.59	-13 168.41	+43.6% (вище у Києві)
3-кімнатна	За межами центру	16 347.69	20 427.94	+4 080.25	+25.0% (вище у Львові)

Джерело: складено авторами

Дані свідчать про розбіжну динаміку ринку оренди, що зумовлена міграцією, пов'язаною з конфліктом. Ринок оренди у Києві демонструє значне зростання цін у річному вимірі, але також і нещодавні коливання, що вказує на динамічний, але волатильний ринок. Натомість ціни на оренду у Львові також зросли, що зумовлено сильним попитом з боку переміщених сімей та підприємств.

Примітно, що Ужгород, інше західне місто, навіть випередив Київ за вартістю оренди однокімнатних квартир. Триваючий конфлікт спричинив масове внутрішнє переміщення населення в Україні. Західні міста, такі як Львів та Ужгород, що сприймаються як відносно безпечніші, пережили раптовий та інтенсивний приплив населення. Цей сплеск попиту, особливо на менші, більш доступні орендні одиниці (однокімнатні квартири), призвів до значного дефіциту пропозиції та різкого зростання орендної плати в цих районах. Київ, залишаючись великим економічним центром, що приваблює деяких переміщених осіб, ймовірно, має більший та різноманітніший існуючий житловий фонд, що може призводити до іншої цінової динаміки та потенційно більшої волатильності, оскільки моделі попиту змінюються у різних сегментах житла. Необхідно розуміти, що динаміка ринку оренди не є однорідною по всій Україні. Хоча загальна структура витрат Києва залишається вищою, інтенсивний попит на менші одиниці у Львові може зробити його непропорційно дорогим для певних демографічних груп працівників (наприклад, для одиноких осіб або невеликих сімей, що шукають однокімнатні квартири).

Ринок оренди прямо характеризується як «найбільш стійкий сегмент» ринку нерухомості України під час конфлікту, з «трімким зростанням» орендної плати, що випереджає загальну інфляцію. Швидкий час здачі в оренду у Києві (6 днів) ще більше підкреслює цей високий попит. Ця стійкість та швидке зростання цін безпосередньо пов'язані з мільйонами переміщених українців, що



шукають тимчасове житло, та покупцями, які вагаються і обирають оренду замість купівлі через триваючу невизначеність. Це не просто грошовий фактор, а й показник операційних викликів та потенційного впливу на добробут працівників. Високий попит та швидка зміна орендарів означають, що працівники можуть зіткнутися зі значними труднощами та стресом при швидкому пошуку відповідного житла. Крім того, пріоритетність таких функцій, як резервне живлення, автономне опалення та доступ до бомбосховищ, свідчить про те, що базовий життєвий комфорт та безпека тепер є преміальними функціями, що додає психологічного та фінансового тягаря.

Житло, як найбільш значуща категорія, демонструє суттєві розбіжності для більших одиниць: двокімнатні квартири у Києві приблизно на 35% дорожчі, а трикімнатні квартири можуть бути на 44-88% дорожчими, ніж у Львові, залежно від джерела та конкретного розташування в місті. Хоча орендна плата за однокімнатні квартири в центрі міста може бути схожою або навіть трохи вищою у Львові за деякими джерелами, загальний тягар для працівників, які потребують більше простору, явно вищий у Києві.

Комплексний аналіз чітко вказує на те, що люди у Києві, стикаються з вищими загальними витратами на проживання. Це переважно зумовлено значно підвищеними цінами на оренду більших квартир (дво- та трикімнатних).

З-поміж факторів, що впливають на розвиток ринку оренди житлової нерухомості доцільно виділити: географічне положення поселення, адміністративний статус, демогеографічні тенденції, рівень безробіття та купівельної спроможності жителів міста й регіону; кількість та якість об'єктів житлової, комерційної нерухомості та інтенсивність житлового й комерційного будівництва у місті; промисловий та інфраструктурний потенціали міста; наявність вільних виробничих площ; сформований інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість території; формування осередків новітніх форм поєднання підприємств; приваблива соціальна адреса проживання та організації бізнесу.

Для всебічного розуміння кон'юнктури ринку оренди житлової нерухомості застосуємо SWOT-аналіз, який серед іншого, сприяє ефективному плануванню та прийняттю рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності учасників ринку нерухомості України в сучасних реаліях.

Дослідження ринку нерухомості України в умовах економічної нестабільності наведено у таблиці 2.

Аналіз даних таблиці 2 свідчить, що ринок оренди житлової нерухомості України під час війни, попри численні виклики, демонструє перспективи для відновлення та розвитку завдяки наявним сильним сторонам і можливостям. Державна підтримка разом з міжнародною допомогою закладає основу для відбудови житлової та комерційної інфраструктури, що сприяє поживленню галузі навіть в умовах воєнного стану.

Таблиця 2

Матриця SWOT – аналізу ринку оренди житлової нерухомості в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучкість та адаптація будівельних компаній до змін на ринку нерухомості.	Загострення конкуренції в сегменті оренди житлових та нежитлових приміщень.
Розвинена мережа дистриб'юторів будівельних матеріалів та локальних виробників.	Порушення ланцюгів постачання та виїзд робочої сили з постраждалих регіонів.
Інтерес до приватних будинків та об'єктів з автономним забезпеченням.	Зростання цін на енергоресурси та матеріали.
Підвищення інтересу до екологічних та енергоефективних об'єктів.	Дефіцит кваліфікованої робочої сили.
	Тривалий процес отримання дозволів на будівництво.
Можливості	Загрози
Державна підтримка для відбудови житлової та інфраструктурної нерухомості.	Геополітична нестабільність та руйнування об'єктів критичної інфраструктури.
Зростання інвестиційного інтересу до житла та комерційної нерухомості в безпечних регіонах України.	Зниження рівня платоспроможності населення.
Поглиблення впровадження технологій швидкого будівництва (модульне будівництво, 3D-друк) у перспективі.	Коливання цін на сировину, паливо та енергоресурси.
Міжнародна підтримка (ЄС та інші організації).	Високий рівень регуляції та залежність від державної політики, що може уповільнювати процеси та створювати бар'єри для бізнесу.
Зміна попиту на нерухомість з урахуванням нових вимог до безпеки.	Девальвація національної валюти та ріст інфляції.

Джерело: складено авторами

Висновки та перспективи подальших досліджень. Український ринок оренди житлової нерухомості потребує подальших досліджень для розуміння його динаміки в умовах війни та економічної нестабільності. Особливо важливим аспектом є проведення маркетингових досліджень, орієнтованих на сегментацію ринку. Це дозволить нам виявити специфіку споживчої поведінки різних соціально-економічних груп. Адже споживачі з низьким рівнем доходу демонструють високу чутливість до змін цін, умов фінансування та доступності житла, тоді як споживачі з високим рівнем доходу менш схильні до цього ризику та орієнтовані на об'єкти, що відповідають їхнім індивідуальним вимогам до



якості та інноваційних рішень. Крім того, дослідження попиту на житлову та комерційну нерухомість у різних регіонах дозволить нам врахувати регіональні відмінності в рівні безпеки, економічній ситуації та доступності фінансових ресурсів. Маркетингові дослідження допоможуть виявити нові ніші, такі як енергоефективне житло, оренда приміщень для переміщених осіб, а також об'єкти комерційної нерухомості, адаптовані до нових соціальних потреб.

Загалом ринок оренди житлової нерухомості в Україні має значні перспективи росту за умови ефективного управління ресурсами, впровадження новітніх технологій та оперативного реагування на змінні потреби як споживачів, так і інвесторів.

Список використаних джерел

1. Білецький І. В. Ключові характеристики та структура ринку житлової нерухомості в поточних умовах. *Бізнес-Інформ*. 2022. No 7. С. 149–154. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-149-154>
2. Білецький І. В. Сутність та ключові ознаки житлової нерухомості як економічної категорії. *Інфраструктура ринку*. 2022. No 68. С. 22–28. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/6.pdf. (дата звернення 04.08.2025).
3. Білецький І. В. Фактори впливу на розвиток будівельного сектору економіки та ринку нерухомості України. *Вісник Одеського національного університету*. 2022. No 3(93). С. 38–43. URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/9.pdf. (дата звернення 04.08.2025).
4. Павлов К. В., Павлова О. М., Купчак В. Р. Стратегічні напрями державного регулювання конкурентних відносин шляхом стимулювання попиту та пропозиції на регіональних ринках житла в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. No 4(20). С. 141–149. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/516>. (дата звернення 05.08.2025).
5. Стрішенець О. М., Павлов К. В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. No 1(47). С. 35–38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435?locale=en>. (дата звернення 05.08.2025).
6. Стрішенець О. М., Павлов К. В. Теоретичні аспекти конкуренції на регіональних ринках житлової нерухомості. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. No 3(11). С. 7–12. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/13485>. (дата звернення 06.08.2025).
7. Штейнгауз Д. О. Особливості ринку житлової нерухомості та вплив фінансово-кредитних інструментів на його розвиток в Україні. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2021. No 2(41). С. 19–23. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755X2\(41\)2021249958%20](https://doi.org/10.18371/2221-755X2(41)2021249958%20)
8. Красневич О., Павлов К., Юшак А. Теоретичні аспекти дослідження ринку житлової нерухомості України під час воєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-34>
9. Yeliseieva L., Skoruk O. Housing Market and Economic Policy in Ukraine. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2022. № 3(31) С. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-6-11>
10. У Києві відчутно зросли ціни на оренду житла. URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/113118136.html> (дата звернення 08.08.2025).
11. Оренда знову підскочила у ціні. Скільки тепер доведеться платити за житло у Львові. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/orenda-znovu-pidskochila-tsini-skilki-teper-1755179265.html> (дата звернення 08.08.2025).

References

1. Biletskyi, I. V. (2022). Kliuchovi kharakterystyky ta struktura rynku zhytlovoi nerukhomosti v potochnykh umovakh [Key Characteristics and Structure of the Residential Real Estate Market in the Current Conditions]. *Biznes-Inform – Business-Inform*, 7, 149–154. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-149-154> [in Ukrainian]
2. Biletskyi, I. V. (2022). Sutnist' ta kliuchovi oznaky zhytlovoi nerukhomosti iak ekonomichnoi katehorii [Essence and key characteristics of residential real estate as an economic category]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 68, 22–28. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/6.pdf [in Ukrainian]
3. Biletskyi, I. V. (2022). Faktory vplyvu na rozvytok budivel'noho sektoru ekonomiky ta rynku nerukhomosti ukrainy [Factors influencing the development of the construction sector of the economy and the real estate market of Ukraine]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu – Odessa National University Herald*, 3(93), 38–43. URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/9.pdf [in Ukrainian]
4. Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., Kupchak, V. R. (2019). Stratehichni napriamy derzhavnogo rehuliuвання konkurentnykh vidnosyn shliakhom stymuliuvannya popytu ta propozytsii na rehional'nykh rynkakh zhytla v Ukraini [Strategic directions of state regulation of competitive relations by stimulating supply and demand in regional housing markets in Ukraine]. *Ekonomichnyj chasopys Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*, 4(20), 141–149. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/516> [in Ukrainian]
5. Strishenets', O. M., Pavlov, K. V. (2016). Osoblyvosti konkurentnykh vidnosyn na rehional'nykh rynkakh nerukhomosti [Peculiarities of competitive relations in regional real estate markets]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series «Economics»*, 1(47), 35–38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435?locale=en> [in Ukrainian]
6. Strishenets', O. M., Pavlov, K. V. (2017). Teoretychni aspekty konkurentsii na rehional'nykh rynkakh zhytlovoi nerukhomosti [Theoretical aspects of competition in regional residential real estate markets]. *Ekonomichnyj chasopys Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*, 3(11), 7–12. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/13485> [in Ukrainian]
7. Shteingauz, D. (2021). Osoblyvosti rynku zhytlovoi nerukhomosti ta vplyv finansovo-kredytnykh instrumentiv na yoho rozvytok v Ukraini [Peculiarities of the residential real estate market and the influence of financial and credit instruments on its development in Ukraine]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2(41), 19–23. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755X2\(41\)2021249958%20](https://doi.org/10.18371/2221-755X2(41)2021249958%20) [in Ukrainian]
8. Krasnevych, O., Pavlov, K., Yushchak, A. (2023). Teoretychni aspekty doslidzhennia rynku zhytlovoi nerukhomosti ukrainy pid chas voiennoi ekonomiky [Theoretical aspects of the study of the housing market in Ukraine during the war economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-34> [in Ukrainian]
9. Yelisieieva, L., Skoruk, O. (2022). Housing Market and Economic Policy in Ukraine. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3(31), 6–11. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-6-11>
10. U Kyievi vidchutno zrosly tsyny na orendu zhytla [Housing rental prices have increased significantly in Kyiv]. URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/113118136.html> [in Ukrainian]
11. Orenda zнову pidskochyla u tsini. Skilky teper dovedetsia platyty za zhytlo u Lvovi [Rent has jumped in price again. How much will you have to pay for housing in Lviv now?]. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/orenda-znovu-pidskochila-tsini-skilky-teper-1755179265.html> [in Ukrainian].

Отримано: 07.08.2025
Прийнято до друку: 28.08.2025
Опубліковано: 30.09.2025

Beérkezett: 2025.08.07
Elfogadva: 2025.08.28
Megjelent: 2025.09.30
Received: 07.08.2025
Accepted: 28.08.2025
Published: 30.09.2025



РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ТА ФІНАНСИ

2.FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS PÉNZÜGYEK

CHAPTER 2. ACCOUNTING AND FINANCE

DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-287-299

УДК 657-043.86(477)

Олена БОЯРОВА

кандидат економічних наук., доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-8886-887X](https://orcid.org/0000-0002-8886-887X)

ResearcherID: H-7612-2018

e-mail: inyr2014@ukr.net

(Corresponding author)

Ярослав ГАПОНЧУК

здобувач вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0009-0006-9528-9792](https://orcid.org/0009-0006-9528-9792)

СИСТЕМА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ЇЇ РОЗВИТКУ

Анотація. Стаття присвячена аналізу сучасної системи бухгалтерського обліку в Україні та осмисленню ключових тенденцій прогнозування її розвитку. Метою даної статті є аналіз сучасних тенденцій та закономірностей розвитку бухгалтерського обліку в Україні, осмислення їх впливу на підвищення ефективності управлінської системи підприємств, а також розробка обґрунтованих рекомендацій щодо подальшого вдосконалення облікової системи з урахуванням глобальних викликів та зростаючих потреб сучасних управлінців. У статті здійснено всебічний аналіз сучасної системи бухгалтерського обліку в Україні з урахуванням трансформацій, що відбулися за останні десятиліття під впливом соціально-економічних змін, інтеграції до світової економіки та адаптації до вимог міжнародних стандартів. Розглянуто всебічний вплив глобалізаційних процесів, стрімкої цифровізації та незворотного процесу гармонізації із міжнародними стандартами фінансової звітності на



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

формування української облікової моделі. Досліджено еволюцію ролі бухгалтерського обліку від простої фіксації до його перетворення на ключовий елемент системи управління підприємством. Розглянуто структуру та функціональні особливості української системи бухгалтерського обліку, її нормативно-правову основу, включаючи Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) та їх взаємозв'язок із Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ). Проведено аналіз основних викликів та перспектив його вдосконалення, з акцентом на застосування інформаційних технологій, штучного інтелекту та блокчейну, що вже сьогодні докорінно змінюють облікові процеси. Стаття ґрунтується на аналізі актуальних наукових джерел та практичних аспектів впровадження інновацій у бухгалтерський облік України та дослідженні ключових аспектів її трансформації та розвитку в Україні. Особливу увагу приділено питанням цифровізації бухгалтерських процесів, розвитку програмного забезпечення для автоматизації, а також впливу новітніх технологій на зміну ролі бухгалтера. У межах дослідження виокремлено основні тенденції розвитку бухгалтерського обліку в Україні: посилення прозорості та підзвітності, зростання значення нефінансової звітності, ESG-звітності, інтеграція з цифровими платформами уряду та банківської системи. Запропоновано прогноз на найближчі роки щодо подальшої гармонізації облікових стандартів з міжнародними, активного впровадження цифрових інструментів, а також зростання попиту на висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах цифрової економіки та глобальної взаємодії.

Ключові слова: бухгалтерський облік, звітність підприємства, міжнародні стандарти фінансової звітності, користувачі інформації, елементи системи обліку, контроль

JEL Classification: M 40, M 49

Absztrakt. A tanulmány Ukrajna jelenlegi számviteli rendszerének elemzésével és fejlődési tendenciáinak előrejelzésével foglalkozik. A cikk célja a számvitel modern tendenciáinak és fejlődési törvényszerűségeinek elemzése Ukrajnában, ezeknek a vállalatok irányítási rendszerének hatékonyságára gyakorolt hatásának értelmezése, valamint megalapozott ajánlások kidolgozása a számviteli rendszer további tökéletesítésére a globális kihívások és a modern menedzserek növekvő igényeinek figyelembevételével. A tanulmány átfogó elemzést nyújt Ukrajna számviteli rendszeréről az elmúlt évtizedek társadalmi-gazdasági változásai, a világgazdaságba való integráció és a nemzetközi standardokhoz való alkalmazkodás által kiváltott átalakulások figyelembevételével. Bemutatásra kerülnek a globalizációs folyamatok, a gyors digitalizáció és a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardokkal (IFRS) való harmonizáció visszafordíthatatlan folyamatának sokoldalú hatása az ukrán számviteli modell kialakulására. Vizsgálatra kerül a számvitel szerepének evolúciója az egyszerű rögzítéstől a vállalatirányítás kulcselemévé válásig. Elemzésre kerül továbbá az ukrán számviteli rendszer struktúrája és funkcionális sajátosságai, jogszabályi alapjai, ideértve Ukrajna „A számvitelről és pénzügyi beszámolókról” szóló törvényét, a Nemzeti Számviteli Standardokat, valamint ezek összefüggéseit a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardokkal (IFRS). Részletes elemzés tárgyat képezik a számvitel fő kihívásai és fejlődési perspektívái, különös tekintettel az információs technológiák, a mesterséges intelligencia és a blokklánc alkalmazására, amelyek már napjainkban is alapvetően alakítják át a számviteli folyamatokat. A cikk aktuális tudományos források elemzésén, az innovációk ukrán számvitelben való gyakorlati alkalmazásán, valamint a számviteli rendszer átalakulásának és fejlődésének kulcstényezőin alapul. Külön figyelmet kap a számviteli folyamatok digitalizációja, az automatizálást szolgáló szoftverek fejlődése, valamint az új technológiák hatása a könyvelő szerepének változására. A kutatás keretében meghatározásra kerültek a számvitel fejlődésének fő tendenciái Ukrajnában: az átláthatóság és elszámoltathatóság erősödése, a nem pénzügyi beszámolás és az ESG-jelentések növekvő szerepe, az integráció a kormányzati és banki digitális platformokkal. Előrejelzés készült a következő évekre a számviteli standardok további harmonizációjáról a nemzetköziekkel, a digitális eszközök aktív bevezetéséről, valamint a magasan



képzett szakemberek iránti növekvő keresletről, akik képesek a digitális gazdaság és a globális együttműködés feltételei között dolgozni.

Kulcsszavak: számvitel, vállalati beszámolás, nemzetközi pénzügyi beszámolási standardok, információfelhasználók, a számviteli rendszer elemei, ellenőrzés.

Abstract. This article is devoted to analyzing the current accounting system in Ukraine and understanding the key trends in its development. The purpose of this article is to analyze current trends and patterns in the development of accounting in Ukraine, to understand their impact on improving the efficiency of enterprise management systems, and to develop sound recommendations for further improvement of the accounting system, taking into account global challenges and the growing needs of modern managers. The article provides a comprehensive analysis of the current accounting system in Ukraine, taking into account the transformations that have taken place over the past decades under the influence of socio-economic changes, integration into the global economy, and adaptation to international standards. It examines the comprehensive impact of globalization processes, rapid digitalization, and the irreversible process of harmonization with international financial reporting standards on the formation of the Ukrainian accounting model. It explores the evolution of the role of accounting from simple recording to its transformation into a key element of the enterprise management system. The structure and functional features of the Ukrainian accounting system are considered, its regulatory and legal framework, including the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine," national accounting regulations (standards) (NP(S)BO), and their relationship with International Financial Reporting Standards (IFRS). An analysis of the main challenges and prospects for its improvement is carried out, with an emphasis on the application of information technologies, artificial intelligence, and blockchain, which are already radically changing accounting processes today. The article is based on an analysis of current scientific sources and practical aspects of the implementation of innovations in accounting in Ukraine, as well as research into key aspects of its transformation and development in Ukraine. Particular attention is paid to the issues of digitization of accounting processes, the development of automation software, and the impact of new technologies on the changing role of accountants. The study highlights the main trends in the development of accounting in Ukraine: increased transparency and accountability, the growing importance of non-financial reporting, ESG reporting, and integration with digital platforms of the government and the banking system. A forecast for the coming years is proposed regarding the further harmonization of accounting standards with international standards, the active introduction of digital tools, and the growing demand for highly qualified specialists capable of working in the digital economy and global interaction.

Keywords: accounting, corporate reporting, international financial reporting standards, information users, elements of the accounting system, control

Постановка проблеми. Сучасна система бухгалтерського обліку в Україні перебуває в стані постійної трансформації, зумовленої як внутрішніми викликами (економічними кризами, змінами законодавства, цифровізацією облікових процесів), так і зовнішніми чинниками (імплементациєю міжнародних стандартів фінансової звітності, євроінтеграційними прагненнями, глобалізацією економіки). Разом з тим, практика облікової діяльності часто не відповідає теоретичним засадам та нормативним вимогам, що створює розрив між обліковою інформацією та потребами користувачів фінансової звітності.

Недостатній рівень адаптації бухгалтерських систем до цифрових технологій, уповільнене впровадження інновацій, проблеми кадрового

забезпечення та нормативна нестабільність знижують ефективність функціонування облікової системи. У цих умовах особливої актуальності набуває необхідність комплексного аналізу існуючої системи бухгалтерського обліку в Україні, визначення її сильних і слабких сторін, а також розробки науково обґрунтованих прогнозів щодо її подальшого розвитку.

Незважаючи на наявність окремих досліджень у цій сфері, наукова спільнота й досі не сформувала єдиного підходу до оцінки ефективності національної облікової системи в контексті сучасних викликів, що ускладнює формування стратегічних напрямів її модернізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження по темі системи бухгалтерського обліку та прогнозування тенденції розвитку все частіше висвітлюються у наукових публікаціях та роботах. Серед вітчизняних науковців варто відмітити роботи Білоус О. В. [1], Кудлаєва Н. В., Косташ Т. В. [5], Любимова М. О., Педченко Н. С. [6], Радової Н. В. [9], Осмятченко В.О. [7], Васильєва В. Г.[3], Попівняк Ю. М [8].

Наукова спільнота, зокрема Радова Н. В., А. О. Плотнікова та Васильєва В. Г., сходяться на думці, що трансформація неминуча. Бухгалтер більше не може бути лише оператором даних - він має стати стратегічним партнером менеджменту, здатним до глибокого аналізу та використання передових інформаційних технологій. [3, 9].

Ю. М. Попівняк та інші дослідники розвивають ідею «розумної звітності», що формується в режимі реального часу. Це не просто зручність, а необхідність для швидкого та ефективного прийняття рішень. Проте, така амбітна мета потребує суттєвого оновлення програмного забезпечення підприємств і підвищення цифрової компетентності самих бухгалтерів. Критично оцінюючи наукову літературу, можна зробити кілька висновків. По-перше, спостерігається консенсус щодо стратегічного значення цифровізації, автоматизації та МСФЗ для модернізації обліку. По-друге, попри загальну позитивну оцінку цих змін, існує нестача практичних механізмів реалізації реформ, що зазначають майже всі автори. По-третє, у багатьох дослідженнях відсутній системний аналіз інституційних бар'єрів, зокрема швидкості оновлення стандартів, недостатності фахових кадрів та застарілих ІТ-рішень. Таким чином, аналіз літератури свідчить про наявність системних тенденцій у розвитку бухгалтерського обліку в Україні, але також вказує на розрив між теоретичними підходами і практикою впровадження змін. Це вимагає посилення міждисциплінарного підходу в майбутніх дослідженнях, з урахуванням як економічних, так і правових та технологічних аспектів функціонування облікової системи [8].

Попри активну трансформацію облікової системи в Україні, низка ключових проблем залишається нерозв'язаною. Зокрема, недостатньо інтегрована система національних П(С)БО з актуальними версіями МСФЗ, що створює труднощі при звітності для підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки. Зберігається розрив між теоретичною підготовкою бухгалтерів та практичними навичками роботи з цифровими платформами. Недостатньо

дослідженими залишаються питання безпеки облікових даних у хмарних середовищах та можливості впровадження блокчейн-технологій в облік. Також бракує комплексних державних стратегій цифровізації обліку для мікро- і малих підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є аналіз сучасних тенденцій та закономірностей розвитку бухгалтерського обліку в Україні, осмислення їх впливу на підвищення ефективності управлінської системи підприємств, а також розробка обґрунтованих рекомендацій щодо подальшого вдосконалення облікової системи з урахуванням глобальних викликів та зростаючих потреб сучасних управлінців.

Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження було сформовано наступні завдання, зокрема: – дослідити стан розвитку бухгалтерського обліку в Україні шляхом висвітлення трансформації вітчизняної облікової моделі залежно від інформаційних потреб; – виявити та систематизувати основні фактори впливу на становлення та розвиток бухгалтерського обліку в умовах гармонізації з міжнародними стандартами; – визначити рівень впливу зарубіжного досвіду на формування вітчизняної практики організації бухгалтерського обліку.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є стан системи бухгалтерського обліку в Україні та прогнозування тенденцій її розвитку залежно від вимог сьогодення та майбутнього.

Виклад основного матеріалу. Неодмінною умовою ефективного функціонування підприємства і управління ним є наявність інформаційного забезпечення, оскільки будь-яка служба і працівник для виконання своїх функцій потребують інформацію, яку надає бухгалтерський облік. Облік є важливим інструментом для управління будь-яким економічним суб'єктом, оскільки дозволяє: контролювати фінансово-господарську діяльність, приймати обґрунтовані управлінські рішення, забезпечувати достовірну інформацію для користувачів, дотримуватись вимог законодавства, запобігати фінансовим ризикам.

Питання розвитку системи бухгалтерського обліку в Україні сьогодні стоїть гостро, адже субєкти господарювання перебувають на перехресті глобалізації та стрімкої цифровізації. Постійна гармонізація з міжнародними стандартами, як-от МСФЗ, вимагає не просто адаптації, а справжнього переосмислення наявних підходів.

Україна, як і світ, переживає період динамічних змін, що формують кілька ключових закономірностей у розвитку бухгалтерського обліку. По-перше, це, безумовно, гармонізація з міжнародними стандартами. Застосування МСФЗ відкриває двері на міжнародні ринки капіталу. Звітність, складена за Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), має ряд важливих переваг, які значно підвищують прозорість та інвестиційну привабливість українських компаній на глобальному ринку (рис. 1).



Рис.1. Переваги застосування МСФЗ у вітчизняній обліковій практиці

** Сформовано авторами*

Розглянемо ключові особливості та переваги звітності за МСФЗ а також окремі супутні виклики їх запровадження (таблиця 1).

Процес гармонізації є складним та тривалим, оскільки вимагає змін у законодавстві, нормативних документах, та стандартах. Необхідно забезпечити належне фінансування та підтримку процесу гармонізації, а також навчання фахівців, які будуть займатися впровадженням міжнародних стандартів. Попри складнощі, гармонізація з міжнародними стандартами є важливим кроком для інтеграції України в світову економіку та забезпечення сталого розвитку.

Розглядаючи структуру сучасної системи бухгалтерського обліку, важливо розуміти, що вона не є статичною. У сучасних умовах система бухгалтерського обліку виконує не лише функцію фіксації господарських операцій, але й забезпечує інформаційне підґрунтя для управлінських рішень, стратегічного планування та оцінки фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Водночас зростає потреба у гнучких, адаптивних облікових моделях, здатних оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та вимоги зацікавлених користувачів.

Основа бухгалтерського обліку - Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність", національні П(С)БО, Податковий кодекс, а також дедалі важливіші Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Ця основа постійно шліфується, хоча темпи її оновлення все ж таки не встигають за технологічним прогресом. Далі йде методологічне та організаційне забезпечення.

Організаційне забезпечення бухгалтерського обліку – це комплекс заходів, спрямованих на створення та підтримку ефективної системи ведення



бухгалтерського обліку на підприємстві. Організаційне забезпечення бухгалтерського обліку включає в себе розробку та впровадження облікової політики, вибір та налаштування програмного забезпечення, розподіл обов'язків між працівниками, а також забезпечення контролю за дотриманням встановлених правил та процедур.

Таблиця 1

Ключові особливості та переваги звітності за МСФЗ*

№	Ключова особливість / перевага	Суть / Пояснення	Переваги	Виклики / Обмеження
1	Висока інформативність	Розкриття детальної інформації про: структуру активів, зобов'язань, сегменти, ризики, пов'язані сторони, політики управління фінансами	Покращує аналітичність звітності, підвищує довіру інвесторів і кредиторів	Не зазначено
2	Порівнюваність з іноземними компаніями	Уніфікація стандартів у понад 140 країнах світу	Легший доступ до міжнародного капіталу, інвесторів, підвищення конкурентоспроможності	Потребує адаптації внутрішніх процесів до міжнародного формату
3	Прозорість і довіра	Зменшення можливостей для маніпуляцій завдяки чітким вимогам до розкриття інформації	Підвищення довіри з боку зовнішніх користувачів звітності	Вимагає регулярного аудиту
4	Позитивний сигнал для партнерів	Звітність за МСФЗ, особливо підтверджена аудитором, підвищує репутацію	Легше налагодити співпрацю з банками, постачальниками, міжнародними організаціями	Необхідність додаткових витрат на аудит і забезпечення відповідності
5	Супутні вимоги до впровадження	Потреба у фахівцях, складному програмному забезпеченні, навчанні персоналу	—	Додаткові фінансові витрати, потреба в підвищенні кваліфікації кадрів, складність переходу

* Сформовано авторами

Організаційне забезпечення бухгалтерського обліку є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством і спрямоване на

забезпечення ефективного ведення бухгалтерського обліку, достовірності фінансової звітності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Організаційне забезпечення визначає структуру бухгалтерських служб, розподіл функцій та оптимізацію документообігу. Без чіткої організації навіть найдосконаліші методики залишаться нереалізованими. Інформаційні технології для сучасного обліку, спеціалізоване програмне забезпечення (ERP-системи, хмарні рішення), електронний документообіг дозволяють обліку функціонувати в реальному часі. Ключовим ресурсом системи обліку є її кадрове забезпечення: кваліфіковані бухгалтери, аудитори та фінансові менеджери, які здатні до постійного професійного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Завершальним етапом облікового процесу виступає складання звітності – фінансової, податкової та управлінської, яка слугує інструментом комунікації підприємства як з внутрішніми (менеджмент), так і з зовнішніми (інвестори, кредитори, регуляторні органи) користувачами інформації. Усі складові облікової системи функціонують у тісному взаємозв'язку, адаптуючись до змін нормативно-правового поля, потреб бізнес-середовища та можливостей цифрових технологій. Ці елементи не ізольовані, а функціонують у динамічному взаємозв'язку, адаптуючись до вимог регуляторів, потреб бізнесу та можливостей технологій. Наступна, і це, мабуть, найдинамічніша зміна - це цифрова трансформація та автоматизація, яка кардинально змінює підходи до ведення обліку, обробки даних і звітності. Це впровадження цифрових технологій у всі етапи облікового процесу - від збору первинних документів до аналітики й подання звітності в електронному вигляді. Метою є підвищити ефективність, точність, швидкість і прозорість обліку. Впровадження інформаційних технологій не просто скорочує час на обробку інформації; воно докорінно змінює саму природу бухгалтерської роботи, мінімізуючи рутинні операції, знижуючи кількість помилок та багаторазово підвищуючи точність облікових даних. Сучасне програмне забезпечення дозволяють створювати інтегровані облікові системи, які є основою інформаційної інфраструктури підприємства. Ю. Попівняк [8] підкреслює, що цифрові перетворення звітності зачіпають усі етапи процесу - від її створення та подання до обробки показників. Причому, звітність в епоху цифрових трансформацій є розумною, інтерактивною та формується в режимі реального часу. Це перетворює звітність на живий організм, що оновлюється в реальному часі. Цифровізація сприяє розробці та впровадженню нових нормативно-правових документів, які регулюють ведення бухгалтерського обліку в умовах всебічного впровадження інноваційних технологій, що створює нове правове поле для цих процесів.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку в Україні має широкі перспективи, оскільки вона вже стала ключовим напрямом розвитку сучасної економіки та управління бізнесом. Розглянемо основні перспективи цифрової трансформації обліку, з урахуванням українських реалій.

1. *Повна автоматизація рутинних операцій.* Більшість стандартних процесів (нарахування зарплати, облік витрат, складання звітів) буде



виконуватися автоматизовано. Це дозволить бухгалтерам зосередитись на аналітиці та стратегічних завданнях.

2. *Широке впровадження штучного інтелекту (ШІ).* ШІ буде виявляти помилки, ризики, аномалії, прогнозувати фінансові показники. Автоматична класифікація транзакцій, розпізнавання рахунків, заповнення звітів.

3. *Інтеграція з державними системами.* Поглиблення інтеграції з ЄРПН, ДПС, ПФУ, Казначейством, митницею, менше дублювання, більше одного цифрового середовища для обліку та звітності.

4. *Хмарні бухгалтерські сервіси для малого бізнесу.* Доступ до облікових даних 24/7 без прив'язки до робочого місця, прості у використанні, недорогі рішення для ФОПів, стартапів, агробізнесу.

5. *Кібербезпека та цифрова ідентичність.* Використання електронного підпису (КЕП) як стандарту ідентифікації, посилення захисту даних через багаторівневу авторизацію, шифрування та резервне копіювання.

6. *Трансформація ролі бухгалтера.* Бухгалтер стає аналітиком, радником, бізнес-партнером, менше «механічної» роботи, більше прогнозування, оптимізації, фінансової аналітики.

7. *Електронна звітність у режимі реального часу.* Тобто онлайн-доступ податкової до фінансових даних (аналог SAF-T у ЄС), прозорість для держави, інвесторів і власників бізнесу.

8. *Підвищення конкурентоспроможності українських компаній.* Компанії з цифровою бухгалтерією будуть більш привабливі для інвесторів, легше входити на міжнародні ринки, залучати фінансування, проходити аудит.

Отже, цифрова трансформація бухгалтерського обліку - це необхідність для зростання ефективності, прозорості й конкурентоспроможності підприємств в Україні. Особливо в умовах війни, обмежених ресурсів і потреби швидко адаптуватися, інвестування у цифрові рішення стає ключовим для сталого розвитку.

Третє - це розвиток електронного документообігу. Перехід від паперових документів до "безпаперового" офісу. Це не тільки спрощує процес подачі звітності до контролюючих органів, а й підвищує її безпеку та захищеність завдяки використанню цифрових підписів. Можна дискутувати, чи є електронний документообіг панацеєю від усіх проблем, але його зручність та швидкість очевидні.

Четверте - це використання штучного інтелекту та блокчейну. Штучний інтелект та машинне навчання стають дієвими інструментами для автоматизованого аналізу великих обсягів облікових даних, що дозволяє не просто констатувати факти, а й прогнозувати показники, виявляти аномалії та навіть здійснювати аудит на початкових етапах. Блокчейн, завдяки своїй незмінності й прозорості, стає ключовою технологією для підвищення довіри до фінансових транзакцій.

Автор В.Г. Васильєва [3] також підкреслює, що сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку в Україні включають цифровізацію, інтеграцію з

міжнародними стандартами та підвищення ролі аналітичних функцій, що є відображенням глобальних трендів. І, нарешті, п'яте - це підвищення ролі внутрішнього контролю та аудиту. У світі, де дані можуть бути скомпрометовані, а шахрайство постійно прогресує і видозмінюється, запровадження сучасних інструментів контролю забезпечує не лише точність бухгалтерських операцій, а й підвищує фінансову дисципліну.

Незважаючи на значні досягнення, вітчизняна система бухгалтерського обліку стикається з низкою проблем. Це і організаційно-методичні питання, і інституційні, і фінансові, і, звісно, нормативно-правові. Зокрема, проблемними аспектами застосування МСФЗ в Україні залишаються повільне оновлення стандартів, застарілі переклади, що часто не відповідають оригінальним англomовним текстам IASB, а також затримки у появі нових стандартів. Проте, подолання цих проблем повинно здійснюватися з урахуванням вже існуючого зарубіжного досвіду. Адже актуальні міжнародні вимоги та стандарти облікових процедур спрямовані на гармонізацію облікових моделей.

Бухгалтерський облік - це центральний інформаційний вузол, який забезпечує управлінців всіма необхідними даними для прийняття рішень. Він виконує функцію формування повної, достовірної та оперативної інформації про фінансово господарську діяльність підприємства. Інформація, що формується в системі бухгалтерського обліку, має подвійну спрямованість, що робить її унікальною: для внутрішніх користувачів вона є таким собі внутрішнім компасом для менеджменту, що дозволяє оцінювати ефективність, контролювати витрати та приймати оперативні рішення; для зовнішніх користувачів вона перетворюється на "візитівку" підприємства назовні, відображаючи його фінансовий стан та результати діяльності для інвесторів, кредиторів та державних органів. Прогноз розвитку бухгалтерського обліку в Україні включає кілька ключових напрямків, які не просто змінять, а й переосмислять роль обліковця, спрямовуючи його на подальшу інтеграцію у міжнародний економічний простір та підвищення ефективності фінансового управління.

З огляду на виклики трансформаційної економіки та швидкий розвиток цифрових технологій, вважаємо за доцільне запропонувати низку напрямів удосконалення облікової системи України, які сприятимуть її адаптації до сучасних умов та забезпечать сталий розвиток:

1. Інтеграція цифрових інструментів у всі ланки облікового процесу. Необхідно забезпечити широке впровадження автоматизованих облікових систем на основі хмарних технологій, блокчейну та штучного інтелекту. Це дозволить зменшити людський фактор, прискорити обробку даних і підвищити якість облікової інформації.

2. Створення єдиної цифрової платформи облікової звітності. Доцільним є розроблення централізованої платформи, інтегрованої з системами податкової, статистики, державного казначейства та банків. Це спростить звітність, зменшить дублювання даних і підвищить прозорість.



3. Модернізація нормативно-правової бази з акцентом на принципи МСФЗ та ESG-звітності. Варто переглянути підходи до національних стандартів з метою гармонізації з міжнародними нормами, враховуючи водночас потреби внутрішніх користувачів. Особливо актуальним є впровадження елементів нефінансової звітності, зокрема екологічної, соціальної та управлінської інформації.

4. Розвиток людського капіталу в обліковій сфері. Пропонується оновлення освітніх програм та впровадження обов'язкового навчання цифровим компетентностям, аналітичному мисленню, роботі з великими даними та новітнім обліковим ПЗ. Також важливим є розвиток безперервної професійної освіти.

5. Стимулювання наукових досліджень та експериментальних підходів в обліку. Доцільно створити умови для апробації нових моделей ведення обліку на базі пілотних підприємств або державних проєктів, що дозволить виявити ефективні рішення для подальшого масштабування.

6. Переосмислення ролі бухгалтера як аналітика і стратегічного партнера. У майбутньому облікова функція має перейти від фіксації фактів господарського життя до забезпечення стратегічного консультування, прогнозування та оцінки ризиків, що потребує перегляду ролі бухгалтера в системі управління підприємством.

Таким чином, майбутнє бухгалтерського обліку в Україні пов'язане з його подальшою інтеграцією у світову економіку, активним впровадженням цифрових технологій та постійним вдосконаленням законодавчої та методологічної бази. Це створить сприятливі умови для розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності на міжнародній арені. Облік перестане бути просто обліком і стане стратегічним інструментом управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Бухгалтерський облік в Україні трансформується з пасивного інструмента фіксації та нагляду в активний, стратегічний інструмент впливу на господарські процеси. Він стає не просто дзеркалом минулих подій, а проактивним компонентом, який може прогнозувати майбутнє та впливати на його формування. Ця трансформація є необхідною умовою для успішного функціонування підприємств у сучасному, швидкозмінному економічному середовищі. Майбутнє бухгалтера це не рутинна, а стратегічна, аналітична та креативна робота, яка вимагає постійного розвитку та адаптації. Система бухгалтерського обліку в Україні перебуває в активному стані трансформації, що зумовлена як внутрішніми потребами бізнесу, так і зовнішніми факторами, зокрема євроінтеграційними процесами та глобальними тенденціями цифровізації. Сучасний бухгалтерський облік поступово змінює своє призначення: від традиційної функції фіксації фінансових операцій та контролю за дотриманням норм законодавства до аналітичного, стратегічного інструмента управління підприємством. Цей процес супроводжується активною інтеграцією з інформаційними технологіями, впровадженням автоматизованих систем обліку, використанням великих даних, хмарних технологій, а також

застосуванням принципів сталого розвитку у звітності. Відповідно, професійна роль бухгалтера зазнає суттєвих змін: від рутинного виконавця до стратегічного партнера, що бере участь у прийнятті управлінських рішень. У контексті подальших досліджень перспективним напрямом є: аналіз впливу цифрової трансформації на ефективність бухгалтерських служб; оцінка готовності українських підприємств до переходу на МСФЗ у повному обсязі; дослідження впровадження ESG-звітності та її значення для інвесторів і суспільства; формування нових освітніх програм, що відповідатимуть потребам майбутньої бухгалтерської професії. Таким чином, розвиток бухгалтерського обліку в Україні відбувається в напрямі зміцнення його ролі як системи, що не лише відображає фінансовий стан, але й активно впливає на формування майбутніх стратегій підприємств.

Список використаних джерел

1. Білоус О. В. Transformation of accounting in the conditions of the digital economy. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 83. № 4. С. 56–61. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.056
2. Божко Софія, Артюх Оксана Методичні аспекти формування облікової політики України та Європи: порівняльний аспект. *International Scientific Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 7(1). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230204.04>
3. Васильєва В. Г. Сучасні тенденції розвитку методології обліку. *Сучасний рух науки: тези доп. XIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 18–19 жовтня 2021 р.* Дніпро: ФОП Мареніченко В. В., 2021. С. 88. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2021/12/Materials-of-conference-18-19.10.2021-1.pdf> (дата звернення: 01.07.2025)
4. Головай Н.М., Волинець В.І., Гордополова Н.В. Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку та їх вплив на розвиток бухгалтерської професії в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 806-809. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/163.pdf> (дата звернення: 01.07.2025)
5. Кудлаєва Н. В., Косташ Т. В., Михалків А. А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426>
6. Любимов М. О., Педченко Н. С., Артюх-Пасюта О. В., Мілька А. І., Прохар Н. В. Розвиток організації бухгалтерського обліку в Україні в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2 (106). С. 42-47. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-6>
7. Осмятченко В. О., Олійник В. С. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в контексті зміни технологічних укладів. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. № 2. С. 131-138.
8. Попівняк Ю. М. Підходи до оцінки ефективності впровадження інформаційних технологій у практику ведення бухгалтерського обліку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(2). С. 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-58>
9. Радова Н. В., Плотнікова А. О. Вплив цифрової трансформації на бухгалтерський облік. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. № 312-313. С. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-134-141>
10. Ярмолюк О.Ф., Дмитренко О.М., Вітер С.А. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. *Облік і фінанси*. 2021. № 1 (91). С. 44-51. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1\(91\)-44-51](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-44-51)



References

1. Bilous, O. V. (2023). Transformation of accounting in the conditions of the digital economy. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, No 4 (83), 56–61. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.056 [in Ukrainian].
2. Bozhko, S., Artiukh, O. (2023). Metodichni aspekty formuvannia oblikovoi polityky Ukrainy ta Yevropy: porivnialnyi aspekt [Methodical aspects of accounting policy formation in Ukraine and Europe: a comparative aspect]. *International Scientific Journal of Management, Economics & Finance*, № 7(1), 27–37. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230204.04> [in Ukrainian]
3. Vasylieva, V. H. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku metodolohii obliku [Modern trends in the development of accounting methodology]. *Suchasnyi rukh nauky: tezy dop. XIII mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.*, 18–19 zhovtnia 2021 r. Dnipro: FOP Marenichenko V. V., 88. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2021/12/Materials-of-conference-18-19.10.2021-1.pdf> [in Ukrainian]
4. Holovai, N.M., Volynets V.I., Hordopolova N.V. (2017). Suchasni tendentsii rozvytku bukhhaltenskoho obliku ta yikh vplyv na rozvytok bukhhaltenskoi profesii v Ukraini [Modern trends in the development of accounting and their impact on the development of the accounting profession in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, № 17, 806-809. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/163.pdf> [in Ukrainian]
5. Kudlaieva, N. V., Kostash, T. V., Mykhalkiv, A. A. (2025). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na transformatsiiu systemy bukhhaltenskoho obliku v Ukraini [The impact of digital technologies on the transformation of the accounting system in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (7). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426> [in Ukrainian]
6. Liubymov, M. O., Pedchenko, N. S., Artiukh-Pasiuta, O. V., Milka, A. I., Prokhar, N. V. (2022). Rozvytok orhanizatsii bukhhaltenskoho obliku v Ukraini v suchasnykh umovakh [Development of accounting organization in Ukraine in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, (2 (106), 42-47. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-6> . [in Ukrainian]
7. Osmiatchenko, V. O., Oliinyk, V. S. (2018). Stan ta perspektyvy rozvytku bukhhaltenskoho obliku v konteksti zminy tekhnolohichnykh ukladiv [State and prospects for the development of accounting in the context of changing technological systems]. *Ekonomichnyi visnyk. Seriiia: Finansy, oblik, opodatkuvannia*, № 2, 131-138. [in Ukrainian]
8. Popivniak, Yu. M. (2019). Pidkhody do otsinky efektyvnosti vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii u praktyku vedennia bukhhaltenskoho obliku [Approaches to assessing the effectiveness of implementing information technologies in accounting practice]. *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*, vol. 4(2), 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-58> [in Ukrainian]
9. Radova, N. V., Plotnikova, A. O. (2023). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na bukhhaltenskyi oblik [The impact of digital transformation on accounting]. *Naukovyi visnyk ONEU*, № 312-313, 134–141. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-134-141> [in Ukrainian]
10. Yarmoliuk, O.F., Dmytrenko, O.M., Viter, S.A. (2021). Tendentsii ta zakonomirnosti rozvytku bukhhaltenskoho obliku v Ukraini z urakhuvanniam zarubizhnogo dosvidu [Trends and patterns of accounting development in Ukraine taking into account foreign experience]. *Oblik i finansy*, № 1 (91), 44-51. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1\(91\)-44-51](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-44-51) [in Ukrainian]

Отримано:	01.08.2025	Beérkezett:	2025.08.01	Received:	01.08.2025
Прийнято до друку:	16.08.2025	Elfogadva:	2025.08.16	Accepted:	16.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-300-313

УДК 368.026.3 + 339.923

Юлія ВЕРГЕЛЮК

кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ORCID ID: [0000-0003-1773-6631](https://orcid.org/0000-0003-1773-6631)

Scopus Author ID: [57210927925](https://orcid.org/57210927925)

e-mail: strchk81@gmail.com

(Corresponding author)

Михайло ГАНЦЯК

PhD, в.о. начальника відділу фінансової політики,
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-6136-3193](https://orcid.org/0000-0002-6136-3193)

Антоніна БОЛДОВА

к.пед.н, доцент, доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет,
м. Ірпінь, Україна

ORCID ID: [0000-0001-5116-963X](https://orcid.org/0000-0001-5116-963X)

Scopus Author ID: [57209568078](https://orcid.org/57209568078)

ДОСТУПНІСТЬ ОСЦПВ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО СТАНДАРТИВ ЄС

Анотація. Стаття присвячена аналізу доступності обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВ) в Україні в контексті адаптації регуляторних вимог до стандартів Європейського Союзу, що є актуальним завданням у процесі євроінтеграційних реформ. ОСЦПВ відіграє ключову роль у забезпеченні соціального захисту та безпеки на дорогах, базуючись на принципах страхування, зокрема доступності, які передбачають економічно обґрунтовану вартість полісів для всіх власників транспортних засобів. Проте останні зміни в регуляторному законодавстві, спрямовані на гармонізацію з європейськими нормами, призвели до значного підвищення цін на страхові послуги, викликавши суспільний резонанс та дискусії щодо їх доцільності. Це зростання вартості потенційно обмежує доступність страхування для значної частини населення, що суперечить соціальним цілям та балансу між якістю й доступністю, закріпленим у європейських стандартах. Дослідження наголошує на недостатній увазі до впливу регуляторних змін на доступність ОСЦПВ, що ускладнює оцінку їхнього впливу на економічну поведінку власників транспортних засобів та ефективність страхової системи. Аналіз базується на огляді наукових праць українських та європейських дослідників, які висвітлюють принципи та особливості страхування відповідальності власників наземних транспортних засобів. Особливу увагу приділено ролі франшизи як інструменту зниження



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



вартості полісів, яка в багатьох країнах ЄС залишається ефективним механізмом диференціації страхових продуктів. Динаміка ринку ОСЦПВ в Україні демонструє складні тенденції, зокрема рефлексію через воєнні дії та зростання цін, що вплинуло на обсяги премій і кількість укладених договорів. Для подолання зазначених проблем у статті запропоновано нові підходи до оцінки доступності страхових послуг, зокрема через розробку показників страхового тиску на середньомісячну та мінімальну заробітну плату, а також індексу доступності страхування з урахуванням середнього віку автомобілів. Ці показники дозволяють виявити фінансове навантаження на населення та врахувати соціально-економічні фактори, такі як старіння автопарку. Аналіз підкреслює, що реформи, хоча й спрямовані на підвищення лімітів відшкодування, можуть деформувати соціальну природу страхування, відсуваючи на другий план потреби страхувальників. Висновки дослідження акцентують на необхідності вдосконалення політики ціноутворення в напрямі зменшення вартості страхових послуг з урахуванням інтенсивності страхового навантаження. Перспективи подальших досліджень повинні фокусуватись на практичному застосуванні запропонованих показників на базі ринків автострахування України та ЄС.

Ключові слова: страховий ринок, страхові послуги, ОСЦПВ, франшиза, автомобільне страхування, євроінтеграція.

JEL Classification: G22, G28, I38, F15, D12

Absztrakt. A tanulmány az ukrajnai kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (KGFB) hozzáférhetőségének elemzésére irányul az Európai Unió szabványaihoz igazodó szabályozási követelmények adaptációjának kontextusában, amely az európai integrációs reformok folyamatában időszerű feladat. A KGFB kulcsszerepet játszik a társadalmi védelem és a közúti biztonság biztosításában, a biztosítás alapelveire, különösen a hozzáférhetőségre építve, amely minden gépjármű-tulajdonos számára gazdaságilag megalapozott díjszabást feltételez. Azonban a legutóbbi szabályozási változások, amelyek célja az európai normákkal való harmonizáció, a biztosítási szolgáltatások árának jelentős emelkedéséhez vezettek, társadalmi visszhangot és vitákat kiváltva azok célszerűségéről. Ez a díjnövekedés potenciálisan korlátozza a biztosítás hozzáférhetőségét a lakosság jelentős része számára, ami ellentmond a társadalmi céloknak és az európai standardokban rögzített minőség és hozzáférhetőség közötti egyensúlynak.

A kutatás rámutat arra, hogy a szabályozási változások hozzáférhetőségre gyakorolt hatására nem fordítanak kellő figyelmet, ami megnehezíti azok hatásának értékelését a gépjármű-tulajdonosok gazdasági magatartására és a biztosítási rendszer hatékonyságára. Az elemzés ukrán és európai kutatók tudományos munkáinak áttekintésén alapul, amelyek a gépjármű-felelősségbiztosítás alapelveit és sajátosságait vizsgálják meg. Különös figyelem irányul az önrész szerepére, mint a díjak csökkentésének eszközére, amely számos EU-országban a biztosítási termékek differenciálásának hatékony mechanizmusa marad.

Az ukrán KGFB-piac dinamikája összetett tendenciákat mutat, különösen a háborús körülmények és az árnövekedés hatását nézve, amelyek befolyásolták a díjbevételek volumenét és a megkötött szerződések számát. A problémák megoldására a tanulmány új megközelítéseket javasol a biztosítási szolgáltatások hozzáférhetőségének értékelésére, többek között a biztosítási nyomás mérőszámainak kidolgozásával az átlagos és a minimálbérhez viszonyítva, valamint a biztosítási hozzáférhetőségi index bevezetésével az autók átlagéletkorának figyelembevételével. E mutatók lehetővé teszik a lakosság pénzügyi terheinek feltárását, valamint olyan társadalmi-gazdasági tényezők figyelembevételét, mint a járműpark előregedése.

Az elemzés hangsúlyozza, hogy a reformok, bár céljuk a kártérítési limitek emelése, torzíthatják a biztosítás társadalmi természetét, háttérbe szorítva a szerződések igényeit. A kutatás következtetései kiemelik az árképzési politika javításának szükségességét a biztosítási szolgáltatások költségeinek csökkentése érdekében, figyelembe véve a biztosítási terhek intenzitását. A további kutatások

perspektíváknak a javasolt mutatók gyakorlati alkalmazására kell összpontosítaniuk az ukrán és az európai gépjármű-biztosítási piacok alapján.

Kulcsszavak: biztosítási piac, biztosítási szolgáltatások, KGFB, önrész, gépjármű-biztosítás, európai integráció.

Abstract. The article is devoted to analyzing the accessibility of compulsory motor third-party liability insurance (MTPL) in Ukraine in the context of adapting regulatory requirements to the standards of the European Union, which is a relevant task within the framework of European integration reforms. MTPL plays a key role in ensuring social protection and road safety, based on insurance principles, particularly accessibility, which implies an economically justified cost of policies for all vehicle owners. However, recent changes in regulatory legislation aimed at harmonizing with European norms have led to a significant increase in insurance service prices, causing public outcry and discussions about their appropriateness. This price growth potentially limits the accessibility of insurance for a large part of the population, contradicting the social goals and the balance between quality and affordability enshrined in European standards. The study emphasizes the insufficient attention paid to the impact of regulatory changes on MTPL accessibility, which complicates the assessment of their effect on the economic behavior of vehicle owners and the effectiveness of the insurance system. The analysis is based on a review of academic works by Ukrainian and European researchers, which highlight the principles and features of motor liability insurance. Special attention is given to the role of the deductible as a tool for reducing policy costs, which remains an effective mechanism for differentiating insurance products in many EU countries. The dynamics of the MTPL market in Ukraine demonstrate complex trends, including the impact of wartime conditions and rising prices, which have affected premium volumes and the number of concluded contracts. To address the outlined challenges, the article proposes new approaches to assessing the accessibility of insurance services, in particular by developing indicators of insurance burden relative to the average and minimum monthly wages, as well as an insurance affordability index that accounts for the average age of vehicles. These indicators allow for identifying the financial strain on the population and for considering socio-economic factors such as the aging vehicle fleet. The analysis underscores that although the reforms aim to increase compensation limits, they may distort the social nature of insurance, shifting the focus away from the needs of policyholders. The conclusions of the study emphasize the need to improve pricing policy toward reducing the cost of insurance services while considering the intensity of the insurance burden. Future research should focus on the practical application of the proposed indicators based on the motor insurance markets of Ukraine and the EU.

Keywords: insurance market, insurance services, MTPL, deductible, motor insurance, European integration.

Постановка проблеми. Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВ) є ключовим елементом страхової системи України, що виконує важливу соціальну та превентивну роль в економіці. ОСЦПВ, як обов'язковий вид страхування, базується на загальних принципах страхування, серед яких особливе значення має принцип доступності. Цей принцип передбачає можливість для всіх власників транспортних засобів отримати страховий захист за економічно обґрунтованою вартістю, що сприяє фінансовій стабільності та безпеці на дорогах. В умовах адаптації України до стандартів Європейського Союзу реформування системи ОСЦПВ набуло особливої актуальності. Останні регуляторні зміни, спрямовані на гармонізацію українського страхового



законодавства з європейськими нормами, спричинили значне зростання вартості страхових полісів. Це зумовило значний суспільний відгук і стало предметом інтенсивних дискусій щодо обґрунтованості та своєчасності впроваджених змін. Зростання цін на поліси ОСЦПВ може обмежувати доступність страхування для значної частини населення, що суперечить як соціальним цілям страхування, так і європейським стандартам, які передбачають баланс між доступністю та якістю страхових послуг. Незважаючи на важливість реформ, недостатня увага приділяється аналізу впливу регуляторних змін на доступність ОСЦПВ. Відсутність чітких методологічних підходів до оцінки доступності страхових полісів ускладнює розуміння їхнього впливу на економічну поведінку власників транспортних засобів та ефективність страхової системи загалом. У цьому контексті виникає потреба в глибшому дослідженні підходів до визначення доступності вартості полісів ОСЦПВ, що дозволить оцінити їх відповідність принципам страхування та європейським стандартам, а також розробити рекомендації для забезпечення справедливої цінової політики на ринку ОСЦПВ. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи ОСЦПВ в Україні шляхом забезпечення її доступності в умовах євроінтеграційних процесів, а також пошуку оптимального балансу між вартістю страхових послуг і їхньою соціально-економічною ефективністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чільне місце в наукових дослідженнях посідає вивчення параметрів розвитку страхового ринку в розрізі видів страхування та відповідних сегментів, на яких надаються такі послуги. З огляду на динамічні зміни підходів до регулювання системи обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів та провідну роль цього виду страхування на ринку України, багато його аспектів було предметом дослідження вітчизняних науковців. Питання доступності страхових послуг розглядається у працях дослідників у контексті механізмів реалізації принципів страхової діяльності. Так, вивчаючи особливості аграрного страхування, О. Віленчук [1] виокремлює методологічне підґрунтя розвитку страхових відносин, у якому принципи відіграють ключову роль. О. Прокопчук [2] серед основних принципів наголошує на реальності, повноті та доступності страхового захисту, що підкреслює вагомість цього аспекту. Водночас дотримання принципу доступності перебуває у тісному взаємозв'язку з фінансовою стійкістю страховиків, що вимагає дотримання ними низки безпекових нормативів. Проте фінансовий стан страхових компаній значно диференційований залежно від країни. На це звертають увагу А. Крушинська та Т. Самарічева [8], які відзначають неготовність окремих країн ЄС до впровадження вимог директиви Solvency II. Досліджуючи ринок страхування цивільної відповідальності власників автотransпортних засобів, Н. Голядзе [9] обґрунтовує його важливе суспільне значення, наголошуючи, що відповідні види страхування сприймаються домогосподарствами як додатковий обов'язковий фінансовий тягар. Цінними для даного дослідження є також праці зарубіжних авторів, які акцентують увагу на проблемі інклюзивності страхових послуг у

країнах із середнім та низьким рівнем доходів. Це, зокрема, відзначається у аналітичних матеріалах Світового банку [10]. Водночас М. Кавінський та Т. Шумліч [11] підкреслюють складність реалізації принципів автострахування на польському ринку, де їх застосування має інколи випадковий, ніж цілеспрямований характер.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. З огляду на суттєве зростання вартості ОСЦПВ в Україні внаслідок зміни регуляторних підходів, впроваджених в ході адаптації страхового ринку до стандартів Європейського Союзу, питання доступності страхових послуг та методики її оцінки набули особливої актуальності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є окреслення необхідності врахування фінансової доступності послуг з ОСЦПВ через зміну регуляторних підходів та цінової політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Страхування, як ключовий економічний інститут, виконує широкий діапазон функцій та відіграє важливу роль у забезпеченні соціального захисту громадян. Особливо актуальною є ця теза для обов'язкових видів страхування. Зокрема, обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВ) в Україні є інструментом, що поєднує превентивну та соціальну складові, сприяючи фінансовій стабільності та безпеці на дорогах. Однак, доступність страхових послуг, яка залежить від низки економічних, регуляторних і ринкових чинників, часто залишається поза увагою, що негативно відображається на реалізації соціальної функції страхування. В умовах ринкової економіки страховий ринок функціонує за законами попиту і пропозиції, де вартість полісів ОСЦПВ формується під впливом конкуренції, регуляторних вимог, стану економіки та фінансових пріоритетів власників страхового бізнесу.

Формування єдиної системи страхових відносин базується на певних принципах, які визначають фінансово-економічні та організаційно-правові засади функціонування учасників страхового ринку. Дотримання основних принципів страхування дозволяє збалансувати майнові інтереси учасників страхового процесу. Їх слід визначати як єдину систему цінностей страховиків, страхувальників та інших суб'єктів ринку. Принципи страхування, беззаперечно, є методологічним підґрунтям для функціонування та розвитку страхових відносин в будь-якій сфері [1].

Погляди дослідників щодо системи принципів страхування суттєво відрізняються. Водночас значна їх частина акцентує увагу на питанні фінансової доступності страхових послуг. Зокрема, О. Прокопчук пропонує виокремлювати основні та додаткові принципи страхового захисту. До основних дослідниця відносить: страховий інтерес; страховий ризик; суброгація; максимальна сумлінність; страхове відшкодування; формування страхових резервів; контрибуція; реальність, повнота і доступність страхового захисту [2].



Слід підкреслити, що дотримання основних принципів створює передумови для реалізації додаткових, зокрема принципу диверсифікації страхових послуг, що безпосередньо впливає на їх фінансову доступність.

Дотримання принципу доступності особливо актуально для ринку ОСЦПВ, на який покладено виконання важливих соціальних функцій. Зважаючи на підвищену небезпеку руху на дорогах України та високий рівень аварійності, важко заперечити значення соціальної складової автомобільного страхування [3].

Виокремлення цих принципів зумовлене суб'єктністю страхових відносин, де інтереси сторін мають різну спрямованість. Страхові компанії прагнуть до розширення страхового поля для збільшення клієнтської бази та нарощення прибутковості, тоді як для страхувальників ключовими є аспекти, пов'язані з повнотою та своєчасністю страхового покриття.

В Україні ОСЦПВ належить до обов'язкових видів страхування, а страхувальники – це фізичні особи, цивільно-правова відповідальність яких підлягає страхуванню. Відповідно до українського законодавства, власник транспортного засобу має вільне право на вибір страхувальника, що надає послуги ОСЦПВ. Розмір страхової премії страховики визначають самостійно, але на підставі методики розрахунку страхового тарифу з урахуванням дотримання вимог чинного законодавства та платоспроможності. З набуттям чинності Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» за договорами обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності, застосування франшизи заборонено [4].

Франшиза в системі обов'язкового страхування виступає ефективним інструментом для зниження та диференціації вартості страхових послуг. Застосування франшизи, яка визначає частину збитків, що покривається страхувальником самостійно, дозволяє страховикам зменшувати розмір страхової премії шляхом скорочення власних фінансових зобов'язань. Це сприяє підвищенню економічної доступності страхування для різних груп населення. Водночас використання франшиз різного типу (нульової, умовної чи безумовної) та розміру забезпечує диференціацію страхових продуктів, що дає змогу адаптувати їх до індивідуальних потреб і платоспроможності страхувальників. Таким чином, франшиза відіграє ключову роль у формуванні гнучкої цінової політики, сприяючи балансу між ринковою ефективністю та соціальною спрямованістю страхових послуг. У контексті забезпечення дотримання основоположних принципів страхування, де часто франшизу та її використання вносять до переліку принципів, є неодмінним інструментом реалізації інших важливих принципів.

Зміна законодавства України щодо скасування франшизи в ОСЦПВ з 1 січня 2025 року, відповідно до Закону № 3720-IX, анонсувалася як крок до гармонізації зі стандартами ЄС, спрямований на забезпечення повного відшкодування збитків потерпілим. Проте в багатьох країнах ЄС, таких як

Німеччина, Франція чи Іспанія, франшиза залишається поширеним інструментом для зниження вартості страхових полісів, що свідчить про неоднорідність підходів до регулювання ОСЦПВ у межах Європейського Союзу. Аналіз використання франшизи в автомобільному страхуванні в країнах ЄС регулюється Директивою 2009/103/ЄС, яка встановлює мінімальні вимоги до страхового покриття, але не містить прямих положень щодо обов'язкового чи необов'язкового застосування франшизи [5]. Це дозволяє країнам-членам ЄС самостійно визначати деталі регулювання, включаючи можливість використання франшизи.

В цілому, попри складну економічну та геополітичну ситуацію в Україні, страховий ринок в аналізованому періоді ілюстрував задовільну динаміку. Очевидно, що у 2022 році, який знаменувався початком повномасштабного вторгнення та усіма негативними наслідками, загальні показники, що характеризують страховий ринок, продемонстрували рефлексію, зокрема: валові страхові премії, чисті страхові премії, обсяг страхових резервів, кількість укладених договорів, прибуток страховиків, тощо.

Важлива роль в підтримці розвитку страхового ринку України належала обов'язковим видам страхування, що незважаючи на складнощі, користувались попитом серед суб'єктів економіки. ОСЦПВ займало близько 20% в портфелях українських страхових компаній, що свідчило про нееластичність попиту на даний вид послуг. Чисті страхові премії за полісами ОСЦПВ знизились у 2022 році та поступово збільшились у 2023 році (рис. 1).

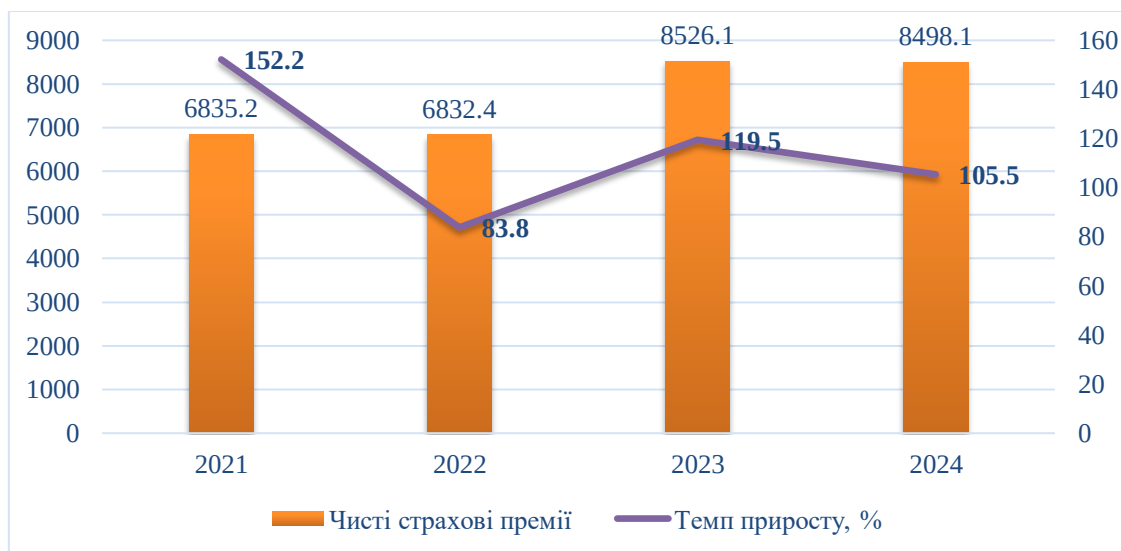


Рис. 1. Динаміка показників чистих страхових премій за ОСЦПВ в Україні у 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за [6]

Досить показовим було зменшення обсягу чистих страхових премій за ОСЦПВ у 2024 році, коли вартість полісів ОСЦПВ почала зростати під впливом



нових регуляторних вимог. Підтверджує ці думки й кількість укладених договорів за ОСЦПВ за даними МТСБУ в січні-червні 2024 року, коли було укладено 3668773 договори, що розпочали дію, а в аналогічному періоді 2025 року кількість таких договорів склала 3432052, що на 6,45% менше [7]. Можна припустити, що незважаючи на обов'язковість даного виду страхування, власники та користувачі автотранспортних засобів ігнорували обов'язок страхувати свою відповідальність. Очевидно, що причиною цього стало суттєве зростання вартості полісів в Україні. Це посилило фінансовий тиск на наявних та потенційних користувачів страхових послуг. Мета змін до регулювання ринку ОСЦПВ в Україні трактується як поетапний перехід до європейських стандартів щодо розміру страхових сум відшкодування за договорами, що має відбутися у три етапи, кожен з яких поступово підвищить ліміти відшкодування. Зазначені зміни не могли не відобразитись на системі ціноутворення та, відповідно, знижені доступності полісів ОСЦПВ. У таблиці (табл. 1) наведено перелік аспектів ціноутворення ОСЦПВ в Україні на тлі досвіду країн ЄС.

До 1 січня 2025 року в Україні франшиза обмежувалася 2% від страхової суми, а ціни регулювалися державними коефіцієнтами Національного банку України, що частково впливало на доступність полісів. З набранням чинності Закону № 3720-IX франшизу скасовано, запроваджено вільне ціноутворення на основі індивідуальних методик страховиків, що, хоча й підвищує соціальну спрямованість через повне відшкодування, може призвести до зростання вартості полісів. У країнах ЄС регулювання є більш гнучким: франшиза варіюється від 0% до 15% залежно від національного законодавства, а баланс між доступністю та соціальною функцією досягається завдяки змішаному підходу, що потребує детальнішого вивчення для вдосконалення української практики.

Таблиця 1.
Цінові аспекти регуляторних новацій на ринку ОСЦПВ України на тлі досвіду країн ЄС*

Аспект	Україна (до 01.01.2025)	Україна (з 01.01.2025)	Країни ЄС (залежно від країни)
Використання франшизи	Дозволено, до 2% від страхової суми (безумовно)	Заборонено (Закон № 3720-IX)	Дозволено (умовно/безумовно, 0-15%)
Регулювання ціни	Державне (коефіцієнти НБУ)	Вільне (методика страховика)	Змішане (національні регулятори)
Доступність полісів	Обмежена через фіксовані тарифи	Може зрости через повне покриття	Залежить від розміру франшизи
Соціальна спрямованість	Частково через франшизу	Підвищена через повне відшкодування	Баланс через гнучкі тарифи

*Джерело: побудовано авторами

Українські науковці звертають увагу на проблематику готовності до впровадження та адаптації регуляторних вимог ЄС. Питання фінансової стабільності страхових компаній в Україні стоїть дуже гостро, проте вимоги директиви Solvency II значно перевищують стандарти, що діють в Україні. Наприклад, Нідерланди, Велика Британія та країни Скандинавії виявилися краще підготовленими до впровадження цих норм. Водночас такі країни, як Греція та Португалія, продемонстрували нижчий рівень відповідності цим вимогам [8]. Страхові тарифи повинні враховувати інтереси страховиків, при цьому не ігнорувати економічний стан суспільства [9].

Ринки фінансових послуг в усьому світі концептуалізуються в напрямку підвищення рівня доступності фінансових послуг. Особливо це питання актуальне для країн із середнім та низьким рівнем доходів, на що звертають увагу фахівці Світового банку [10]. У цьому контексті регуляторні зміни, що спричиняють підвищення страхових тарифів, обмежують доступ до фінансових послуг вразливих верств населення, а зростання частки витрат фізичних осіб на купівлю полісів ОСЦПВ чинить надмірний фінансовий тиск. Мета страхування полягає у задоволенні індивідуальних потреб в рамках реалізації принципу індемніфікації (відшкодування), який науковці вважають основою страхування незважаючи на наявну суперечність між економічною ефективністю та правовою справедливістю [11]. Задоволення індивідуальних, потреб особливо в умовах війни, набуває нових рис актуальності, а зниження рівня доступності полісів ОСЦПВ суперечить зазначеному, адже фінансові можливості користувачів страхових послуг не враховуються.

Враховуючи зазначене, актуалізується потреба у вдосконаленні оцінки фінансової спроможності населення щодо страхування, насамперед у сегменті ОСЦПВ. Для цього пропонується використовувати наступні показники, що наведені на рисунку (рис. 2).



Рис. 2. Показники фінансової спроможності населення щодо купівлі страхових послуг

Джерело: побудовано авторами

Розрахунок показників страхового навантаження на середньомісячну та мінімальну заробітну плату здійснюється за допомогою наступної формули:

$$S = \left(\frac{P}{Z}\right) \times 100\%, \quad (1)$$

P – середня вартість поліса ОСЦПВ,
Z – середньомісячна заробітна плата,
S – коефіцієнт страхового тиску на заробітну плату (частка вартості поліса від середньої зарплати, %).

Цей показник відображає, яку частину своєї заробітної плати фізична особа спрямовує на придбання поліса ОСЦПВ. Оскільки значна кількість українців отримує мінімальну заробітну плату, розрахунок слід проводити з урахуванням її рівня (коефіцієнт страхового навантаження на мінімальну заробітну плату).

Прийнятним значенням показника становить 5-7%. Такий обсяг витрат на небазові послуги не створює значного фінансового навантаження на домогосподарства. Водночас, верхня межа у 10% вважається критичною, оскільки вона може обмежувати доступність страхування, суперечачи його соціальній функції та принципам фінансової інклюзивності.

Дані Інституту дослідження авторинку демонструють стрімке старіння автомобільного парку в Україні. В цьому ракурсі середній вік автомобілів, що перебувають у власності громадян слід вважати важливим соціально-економічним показником. Згідно з наявними статистичними даними станом на кінець 2024 року він перевищує 15 років та демонструє перманентне зростання [12].

Відповідно, доцільно включити до розрахунку показника страхового навантаження також середній вік автомобілів. Цей показник отримує нове значення і називається «індекс доступності страхування ОСЦПВ». Формула для його обчислення виглядає наступним чином:

$$I_d = \left(\frac{P}{Z}\right) \cdot \left(1 + \frac{A}{100}\right) \cdot 100\%, \quad (2)$$

де:

I_d – індекс доступності;
P – середня вартість поліса ОСЦПВ;
Z – середньомісячна заробітна плата;
A – середній вік автомобіля (у роках).

Допустимим вважаємо діапазон індексу доступності 6-8,4%, критична межа – 12%.

Реформи, спрямовані на адаптацію системи ОСЦПВ до стандартів Європейського Союзу, призвели до зростання вартості страхових полісів, що викликало занепокоєння щодо їх доступності для широких верств населення. Своєчасність змін до регуляторного законодавства слід визначати враховуючи

форс-мажорні обставини, коли макроекономічне становище в країні і так зазнає потрясінь. Під тиском зростаючого боргового навантаження погіршується стан боргової безпеки країни, що безпосередньо зменшує вільні доходи населення, обмежуючи можливості для придбання страхових полісів. Фінансова вразливість домогосподарств зростає змушуючи ігнорувати задоволення непершочергових потреб [13].

Надмірне зростання цін може призвести до деформації соціальної природи страхування, коли пріоритетними стають інтереси страхових компаній, а потреби страхувальників відходять на другий план. Це суперечить принципам страхування, які передбачають баланс між економічною ефективністю та соціальною спрямованістю.

У цьому зв'язку необхідним є аналіз доступності ОСЦПВ в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Виникає потреба у розробці підходів до оцінки вартості страхових полісів, які б враховували як ринкові реалії, так і соціальну роль страхування, що сприятиме уникненню нівелювання інтересів страхувальників і формуванню справедливої та збалансованої системи ОСЦПВ, відповідної європейським стандартам.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реформування системи ОСЦПВ, спрямоване на гармонізацію з європейськими нормами, призвело до значного зростання вартості страхових полісів, що негативно впливає на їх доступність для широких верств населення. Скасування франшизи за ОСЦПВ, з одного боку сприяло повному відшкодуванню збитків потерпілим, проте підвищило фінансове навантаження на страхувальників, через суттєве зростання цін на поліси.

Посилення фінансового навантаження на потенційних та наявних користувачів страхових послуг стало важливою проблемою особливо в умовах воєнного стану та економічної кризи в Україні. До того ж, зазначене суперечить соціальній природі страхування, яка передбачає баланс між економічною ефективністю та захистом інтересів громадян, а також створює ризик деформації ринкових відносин на користь страхових компаній. Дослідження підкреслює, що динаміка ринку ОСЦПВ в Україні демонструє складні тенденції, зокрема зниження обсягу чистих страхових премій у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення та подальше їх зростання у 2023 році.

Під впливом нових регуляторних вимог та суттєвим зростанням вартості ОСЦПВ, 2024 рік відзначився зменшенням розміру чистих страхових премій. Також зменшилась кількість укладених договорів у 2025 році (на 6,45% порівняно з 2024 роком) свідчить про ігнорування обов'язкового страхування через низьку фінансову спроможність фізичних осіб.

Для оцінки рівня доступності послуг та своєчасності посилення регуляторних вимог запропоновано врахування розроблених показників, зокрема – страхового тиску на середньомісячну та мінімальну заробітну плату, а також індекс доступності страхування з урахуванням середнього віку автомобілів. Їх обрахунок дозволяє виявити цінові диспропорції та врахувати в подальшому



фінансовий стан населення під час розробки та реалізації політики державного регулювання страхового ринку.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на оцінку фінансової доступності страхових послуг ОСЦПВ в Україні та Європейському Союзі з використанням запропонованих у статті індикаторів.

Список використаних джерел

1. Віленчук О. Принципи страхування як методологічне підґрунтя для функціонування та розвитку страхових відносин в аграрній сфері. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. №4. С. 38-49. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11673/1/VTNEU_2017_4_%2038-49.pdf (дата звернення: 02.07.2025).
2. Прокопчук О. Т. Страхові принципи як методологічна база формування страхових відносин в аграрному секторі економіки. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Економічні науки*. 2020. № 97. С. 22-35. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2020-97-2-22-35>
3. Вергелюк Ю. Ю. Теоретичні засади функціонування ринку автомобільного страхування в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2018. №10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-10-4234>
4. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: Закон України від 21.05.2024 №2720-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20#Text> (дата звернення: 02.07.2025).
5. Directive 2009/103/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 on insurance against civil liability in respect of the use of motor vehicles, and the enforcement of the obligation to insure against such liability. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/103/oj/eng> (дата звернення: 02.07.2025).
6. Показники діяльності страховиків. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 02.07.2025).
7. Статистика. МТСБУ. URL: <https://mtsbu.ua/about/statistics> (дата звернення: 02.07.2025).
8. Крушинська А.В., Самарічева Т.А. Надійність страховиків в умовах впровадження європейських стандартів управління фінансовими ризиками в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6(20). С.335-344. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-335-344](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-335-344)
9. Goliadze N. International Practice Related to Compulsory MTPL Insurance. *Caucasus Journal of Social Sciences*. 2019. №12(1). DOI: <https://doi.org/10.62343/cjss.2019.181>
10. Global Financial Development Report 2019 / 2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis. World Bank Group. 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/513831574784180010/pdf/Global-Financial-Development-Report-2019-2020-Bank-Regulation-and-Supervision-a-Decade-after-the-Global-Financial-Crisis.pdf> (дата звернення: 02.07.2025).
11. Kawiński M., Szumlicz T. Insurance Under- and Over-performance: The Case of Comprehensive Car Insurance in Poland. *Contemporary Economics*. 2023. №17(4). P. 443-455. DOI: <https://www.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.521>
12. Зміна середнього віку легкових автомобілів в Україні: грудень 2023 vs грудень 2024. Інститут досліджень авторинку. URL: <https://eauto.org.ua/news/705-zmina-serednogo-viku-legkovih-avtomobiliv-v-ukrajini-gruden-2023-vs-gruden-2024> (дата звернення: 01.07.2025).
13. Ганцяк М. Боргова безпека України в умовах воєнного стану. *Фінанси, економіка, право vs війна* : Міжнародний конгрес. Ірпінь: Державний податковий університет, 2022. С. 402-405. URL: https://www.researchgate.net/profile/Mykhailo-Hantsiak/publication/365186035_Miznarodnij_kongres_Finansi_ekonomika_pravo_vs_vijna/links

/6369433c431b1f53007a8a9f/Miznarodnij-kongres-Finansi-ekonomika-pravo-vs-vijna.pdf#page=403 (дата звернення: 02.07.2025).

References

1. Vilenchuk, O. (2017). Pryntsypy strakhuvannia yak metodolohichne pidgruntia dlia funktsionuvannia ta rozvytku strakhovykh vidnosyn v aharnii sferi [Principles of insurance as a methodological basis for the functioning and development of insurance relations in the agricultural sector]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – The Herald of Ternopil National Economic University*, 4, 38–49. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11673/1/VTNEU_2017_4_%2038-49.pdf [in Ukrainian].
2. Prokopchuk, O. (2020). Strakhovi pryntsypy yak metodolohichna baza formuvannia strakhovykh vidnosyn v aharnomu sektori ekonomiky [Insurance principles as a methodological basis for the formation of insurance relations in the agrarian sector of the economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva. Ekonomichni nauky – Collection of Scientific Works of Uman National University of Horticulture. Economic Sciences*, 97, 22-35. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2020-97-2-22-35> [in Ukrainian].
3. Verheliuk, Y. Y. (2018). Teoretychni zasady funktsionuvannia rynku avtomobilnoho strakhuvannia v Ukraini [Theoretical principles of automotive insurance market functioning in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky – International Scientific Journal Internauka. Series: Economic Sciences*, 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-10-4234> [in Ukrainian].
4. About compulsory civil liability insurance for owners of land vehicles. Law of Ukraine No 2720-IX (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20#Text> [in Ukrainian].
5. European Parliament and Council (2009). Directive 2009/103/EC on insurance against civil liability in respect of the use of motor vehicles, and the enforcement of the obligation to insure against such liability. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/103/oj/eng>
6. Indicators of insurers' activity. (2025). National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> [in Ukrainian].
7. Statistics. (2025). MTIBU. URL: <https://mtsbu.ua/about/statistics> [in Ukrainian].
8. Krushynska, A. V., Samaricheva, T. A. (2023). Nadiinist strakhovyktiv v umovakh vprovadzhennia yevropeyskykh standartiv upravlinnia finansovymy ryzykamy v Ukraini [Reliability of insurers under implementation of European standards of financial risk management in Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 6(20), 335-344. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-335-344](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-335-344) [in Ukrainian].
9. Goliadze, N. (2019). International Practice Related to Compulsory MTPL Insurance. *Caucasus Journal of Social Sciences*, 12(1).
10. Global Financial Development Report 2019 / 2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis. (2020). World Bank Group. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/513831574784180010/pdf/Global-Financial-Development-Report-2019-2020-Bank-Regulation-and-Supervision-a-Decade-after-the-Global-Financial-Crisis.pdf>
11. Kawinski, M., Szumlicz, T. (2023). Insurance Under- and Over-performance: The Case of Comprehensive Car Insurance in Poland. *Contemporary Economics*, 17(4), 443–455. DOI: <https://www.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.521>
12. Change in the average age of passenger cars in Ukraine: December 2023 vs December 2024. (2024). Institute of Car Market Research. URL: <https://eauto.org.ua/news/705-zmina-serednogoviku-legkovih-avtomobiliv-v-ukrajini-gruden-2023-vs-gruden-2024> [in Ukrainian].
13. Hantsiak M. (2022). Borhova bezpeka Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Debt security of Ukraine in conditions of martial law]. *Finansy, ekonomika, pravo vs viina – Finance, Economics*,



Law vs War: International Congress. Irpin: State Tax University. URL:
https://www.researchgate.net/profile/Mykhailo-Hantsiak/publication/365186035_Miznarodnij_kongres_Finansi_ekonomika_pravo_vs_vijna/links/6369433c431b1f53007a8a9f/Miznarodnij-kongres-Finansi-ekonomika-pravo-vs-vijna.pdf#page=403 [in Ukrainian].

<i>Отримано:</i>	12.07.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.07.12	<i>Received:</i>	12.07.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	24.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.24	<i>Accepted:</i>	24.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-314-325

УДК 657.1:330.837

Ольга ВИСОЧАН

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
м. Львів, Україна

ORCID ID: [0000-0003-4160-1323](https://orcid.org/0000-0003-4160-1323)

Scopus Author ID: [57224635005](https://orcid.org/57224635005)

e-mail: olha.o.vysochan@lpnu.ua

КАСОВИЙ ТА МЕТОД НАРАХУВАНЬ В ОБЛІКУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: НЕОІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування змін в обліковій практиці небюджетних неприбуткових організацій, спричинених застосуванням методу нарахувань або касового методу, з використанням наукового апарату неоінституціоналізму. У статті розкрито особливості формування облікової основи небюджетних неприбуткових організацій в умовах трансформації третього сектору економіки, зумовленої соціальними викликами та глобалізаційними процесами. Облікова основа, що охоплює касовий метод і метод нарахувань, у західній теорії трактується як ключовий елемент бухгалтерської методології, який визначає принципи визнання, оцінки та відображення фінансових операцій. Для пояснення сучасних змін у бухгалтерській практиці небюджетних неприбуткових організацій використано положення неоінституціональної теорії, зокрема концепти легітимності та ізоморфізму. У межах цієї теоретичної рамки обґрунтовано, що впровадження методу нарахувань у діяльність небюджетних неприбуткових організацій є не лише технічним рішенням, а й соціально обумовленим процесом, який охоплює п'ять етапів: прийняття рішення, перетворення даних, введення в дію, відтворення та інституціоналізація. У статті зіставлено переваги та недоліки методу нарахувань і касового методу. Здійснено порівняльний аналіз елементів управління фінансами комерційних підприємств, державних установ та небюджетних неприбуткових організацій, що дозволило виявити специфіку функціонування останніх і вплив на облікову практику. Представлено неоінституціональний підхід до аналізу чинників впливу та етапів впровадження методу нарахувань в облікову систему небюджетних неприбуткових організацій. Узагальнено результати зарубіжних досліджень щодо застосування касового методу та методу нарахувань у різних країнах, зокрема у Великій Британії, Франції, Австралії та Новій Зеландії, де допускається використання касового методу в малих благодійних організаціях. Результати дослідження підтверджують, що метод нарахувань домінує в сучасній обліковій практиці небюджетних неприбуткових організацій, однак його застосування потребує критичного осмислення з урахуванням специфіки небюджетного неприбуткового сектору.

Ключові слова: небюджетні неприбуткові організації, облік, доходи, витрати, касовий метод, метод нарахувань, неоінституціоналізм.

JEL Classification: M41; L31; B52



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Abstrakt. A kutatás célja annak alátámasztása, hogy a nem költségvetési nonprofit szervezetek számviteli gyakorlatában milyen változásokat idéz elő az időbeli elhatárolás módszerének vagy a pénzforgalmi módszernek az alkalmazása, a neoinstitucionalizmus tudományos apparátusának felhasználásával. A tanulmány feltárja a nem költségvetési nonprofit szervezetek számviteli alapjának sajátosságait a harmadik gazdasági szektor társadalmi kihívások és globalizációs folyamatok által kiváltott átalakulás közepette. A számviteli alap, amely magában foglalja a pénzforgalmi módszert és az időbeli elhatárolás módszerét, a nyugati elméletben a számviteli methodológia kulcselemeként jelenik meg, amely meghatározza a pénzügyi műveletek elismerésének, értékelésének és bemutatásának elveit. A nem költségvetési nonprofit szervezetek számviteli gyakorlatában bekövetkező változások magyarázatára a neoinstitucionális elmélet tételei kerültek felhasználásra, különös tekintettel a legitimitás és az izomorfizmus fogalmaira alapozva. Ezen elméleti keretben igazoltuk, hogy az időbeli elhatárolás módszerének bevezetése nem pusztán technikai döntés, hanem társadalmilag meghatározott folyamat is, amely öt szakaszt foglal magában: döntéshozatal, adatok átalakítása, bevezetés, újratermelés és intézményesülés. A tanulmány összeveti az időbeli elhatárolás módszerének és a pénzforgalmi módszernek az előnyeit és hátrányait. Elvégeztük a pénzgazdálkodás elemeinek összehasonlító elemzését a profitorientált vállalatok, az állami intézmények és a nem költségvetési nonprofit szervezetek körében, ami lehetővé tette az utóbbiak működési sajátosságainak és azok számviteli gyakorlatra gyakorolt hatásának feltárását. Bemutattuk a neoinstitucionális megközelítést a hatótényezők elemzésére és az időbeli elhatárolás módszere bevezetésének szakaszaira a nem költségvetési nonprofit szervezetek számviteli rendszerében. Összegeztük a külföldi kutatások eredményeit a pénzforgalmi és az időbeli elhatárolás módszerének alkalmazásáról különböző országokban, így az Egyesült Királyságban, Franciaországban, Ausztráliában és Új-Zélandon, ahol a pénzforgalmi módszer használata bizonyos esetekben megengedett a kisebb jótékonyági szervezetek számára. A kutatás eredményei megerősítik, hogy az időbeli elhatárolás módszere uralkodó a nem költségvetési nonprofit szervezetek számviteli gyakorlatában, azonban alkalmazása kritikai megközelítést igényel a szektor sajátosságainak figyelembevételével.

Kulcsszavak: nem költségvetési nonprofit szervezetek, számvitel, bevételek, kiadások, pénztárgépes módszer, időbeli elhatárolás módszer, neo-institucionalizmus.

Abstract. The purpose of this study is to substantiate changes in the accounting practices of non-budgetary non-profit organizations caused by the application of either the accrual method or the cash method, using the analytical framework of neo-institutionalism. The article explores the specifics of forming the accounting basis for non-budgetary non-profit organizations amid the transformation of the third sector of the economy, driven by social challenges and globalization processes. The accounting basis, which encompasses both the cash and accrual methods, is interpreted in Western theory as a key element of accounting methodology that defines the principles of recognition, measurement, and representation of financial transactions. To explain contemporary changes in accounting practices, the study applies neo-institutional theory, particularly the concepts of legitimacy and isomorphism. Within this theoretical framework, it is argued that the implementation of the accrual method in the operations of non-budgetary non-profit organizations is not merely a technical decision but a socially conditioned process comprising five stages: decision-making, data transformation, implementation, reproduction, and institutionalization. The article compares the advantages and disadvantages of the accrual and cash methods. A comparative analysis of financial management elements across commercial enterprises, public institutions, and non-budgetary non-profit organizations reveals the unique functioning of the latter and its impact on accounting practices. A neo-institutional approach is presented to analyze influencing factors and the stages of accrual method implementation in the accounting systems of non-budgetary non-profit organizations. The study also synthesizes international research findings on the use of the cash and accrual methods in various countries, including the United Kingdom, France, Australia, and New Zealand, where the cash method is permitted for small charitable organizations. The results confirm that the accrual method dominates contemporary accounting practices in non-budgetary non-profit organizations;

however, its application requires critical reflection, considering the specific nature of the non-budgetary non-profit sector.

Keywords: non-budgetary non-profit organizations, accounting, income, expenses, cash method, accrual method, neo-institutionalism.

Постановка проблеми. Касовий метод та метод нарахувань, які у західній теорії та практиці об'єднані поняттям “облікова основа” (basis of accounting), передбачають певну варіативність у ідентифікації, визнанні та відображенні у звітності фінансових операцій небюджетних неприбуткових організацій (далі – ННО). Розвиток третього сектору економіки, пришвидшений російсько-українською війною, похитнув домінування позитивістських поглядів на теорію бухгалтерського обліку, адже досягнення власних інтересів для таких організацій не є пріоритетом у функціонуванні. Сучасні науковці прагнуть віднайти оптимальне рішення проблеми, тож багато з них звернулися до напрацювань неоінституціоналізму для пояснення новітніх змін у методології бухгалтерського обліку неприбуткових організацій.

Ідеї неоінституціоналізму переважно спираються на поняття “легітимності” та “ізоморфізму”. Стверджується, що організації схильні дотримуватися соціально прийнятих норм і структур як частин власної поведінки, спрямованої на пошук легітимності, в процесі чого стають ізоморфними [1, с. 127]. Вибір конкретної методики ведення обліку організацією з точки зору неоінституціоналістів продиктований, у першу чергу, тиском: держави та / або донорів; експертів-професіоналів; інших ННО, які досягли успіху після впровадження подібних практик.

Загалом, на наш погляд, використання інструментарію неоінституціональної теорії може забезпечити необхідну доказову базу для розуміння сучасного стану та напрямків розвитку процесів вивчення облікового циклу в організаціях неприбуткового сектору економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У новітніх розробках вчених-обліковців в означеній проблематиці прослідковується тенденція до розкриття таких пріоритетних питань:

- фактори впливу та процес вибору між методом нарахувань та методом грошових надходжень і платежів (касовим) в обліковій практиці ННО: Е. Олсоп та Г. Г. Моган [2];

- рівень застосовності методу нарахувань та касового методу при формуванні звітності ННО у європейському та загальносвітовому масштабі (з використанням опитування заінтересованих осіб): О.Б. Брін та інші [3], С.Дж. Кордері, та інші [4];

- законодавчо-нормативні особливості застосування методу нарахувань та касового методу в обліковій практиці різних країн з врахуванням прийнятої моделі обліку: К. Гупер та інші [5], Ф.Х. Лопес-Арсейс та інші [6], Н. Паріаг та інші [7], Л. Торрес та В. Піна [8];

- облік, орієнтований на нарахування та облік за касовим методом з точки зору теорії неоінституціоналізму: Г. Ірвайн [9].



Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Значний інтерес науковців різних країн до проблематики встановлення облікової основи, однак не поширюється на дослідження специфіки облікового процесу в окремих секторах економіки (зокрема, небюджетному неприбутковому), яка вимагає ґрунтового критичного осмислення. Допоміжним інструментарієм у цьому випадку, вважаємо, можуть стати напрацювання неінституціональної теорії пізнання економічних процесів та змін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування змін в обліковій практиці небюджетних неприбуткових організацій, спричинених використанням методу нарахувань або касового методу, з використанням наукового апарату неінституціоналізму.

Завдання статті:

- зіставлення переваг та недоліків методу нарахувань і касового методу;
- наведення відмінностей між елементами управління фінансами комерційного підприємства, державної установи та ННО, що впливають на облікову основу;
- представлення неінституціонального підходу до аналізу чинників впливу та етапів впровадження методу нарахувань в облікову практику ННО;
- кроспросторовий аналіз особливостей застосування різних методів обліку в країнах Європи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування облікової системи небюджетних неприбуткових організацій визначається, у першу чергу, специфікою їх функціонування як третього (у зіставленні з комерційними підприємствами та державними установами) сектору економіки, особливо в аспекті управління фінансами (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності між елементами управління фінансами комерційного підприємства, державної установи та ННО*

Елемент	Комерційне підприємство	Державна установа	Небюджетна неприбуткова організація
Негрошові витрати	Відшкодовуються за рахунок ціни, що стягується за товари та послуги	Не відшкодовуються, оскільки дохід генерується від отриманого фінансування, а не на вартості наданих товарів та послуг	Зазвичай компенсуються за рахунок грантів, благодійних пожертв, членських внесків
Мета	Максимізація прибутку	Надання товарів і послуг уряду й громаді	Реалізація соціальної місії, задоволення потреб цільових груп кінцевою метою якого не є отримання прибутку
Результати діяльності	Основна увага приділяється прибутку	Основна увага приділяється чистій вартості наданих	Основна увага максимізації ступеню



Елемент	Комерційне підприємство	Державна установа	Небюджетна неприбуткова організація
	чи збитку	товарів та послуг, а також ефективності й результативності реалізації програм	досягнення соціального ефекту для різних категорій стейкхолдерів
Фінансовий стан	Основна увага приділяється вразливості, платоспроможності, здатності до адаптації	Основна увага приділяється підзвітності щодо ефективного та ефективного використання ресурсів. Показники вразливості та платоспроможності не є актуальними, адже здатність продовжувати діяльність контролюється урядом	Визначається сукупністю показників ефективності реалізації програм, їх результативності та наслідків операційної діяльності організації
Фінансові звіти	Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів (за прямим та непрямым методами), Звіт про власний капітал, консолідована звітність, Примітки до звітності або Фінансова звітність суб'єкта малого підприємництва	Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, консолідована звітність, Примітки до звітності, бюджетна звітність розпорядників та одержувачів бюджетних коштів	Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів (за прямим та непрямым методами), Звіт про власний капітал, Примітки до звітності або Фінансова звітність суб'єкта малого підприємництва, звіт перед донорами
“Адміністративні” ресурси	Не застосовуються	Представлені в окремих формах бюджетної звітності	Представлені у звітності для донорів
Вимоги до звітності	Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, накази Міністерства фінансів України, облікова політика	Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі, накази Міністерства фінансів України, накази Державного казначейства України	Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, облікова політика, вимоги донорів, напр., складання звітності за міжнародними стандартами

* Авторське доповнення дослідження Дж. Гатрі [10, с. 10]

Метод нарахувань є фундаментальною бухгалтерською концепцією, адже фінансова звітність, сформована за цим методом, інформує користувачів про операції не лише щодо витрачання та отримання грошових коштів впродовж



звітнього періоду, але й зобов'язань щодо їх виплати у майбутньому та ресурсів у формі грошових коштів, що отримуватимуться в подальшому. Однак, у випадку небюджетних неприбуткових організацій, у нагоді може стати касовий метод, оскільки часто не всі зобов'язання по обіцяних сумах пожертвувань не виконуються [5, с. 75]. У зарубіжній практиці, окрім методу нарахувань та касового методу, існують ще дві проміжні бухгалтерські бази:

1) модифікований касовий метод – надходження реєструються на касовій основі, витрати – з використанням методу нарахувань;

2) модифікований метод нарахувань – доходи реєструються з використанням методу нарахувань, водночас деякі з них все ж відображаються на касовій основі.

У літературі облік за методом нарахувань часто представляється як краща альтернатива, базуючись на тому, що: касовий метод містить вбудовані упередження щодо раціональності капіталовкладень; метод нарахувань дозволяє приймати обґрунтованіші рішення щодо збалансування поточних і капітальних витрат та забезпечує точнішу основу для встановлення величини витрат. Завдяки цьому можна припустити, що облік за методом нарахувань здатен надати точнішу, правдиву, об'єктивнішу інформацію для підтримки раціонального, орієнтованого на мету прийняття рішень [11, с. 477].

Підсумуємо переваги та недоліки обох бухгалтерських методів.

Переваги методу нарахувань: корисніший для організацій, які мають значний обсяг активів (напр., нерухомість) та/або зобов'язань (напр., із заробітної плати), враховує необмінні доходи (напр., пожертвувані послуги).

Переваги касового методу: простий у застосуванні, легший для розуміння, не схильний до маніпулювання, менш трудомісткий та економічно ефективний.

Недоліки методу нарахувань: трудомісткість, залишає можливості для маніпулювання.

Недоліки касового методу: не відображає реальний фінансовий стан ННО, не відповідає загальному тренду щодо застосування методу нарахувань, що склався останніми роками у світовій практиці.

Водночас, зауважимо, що представлені переваги та недоліки є, до певної міри, відносними. Наприклад, корпоративні спонсори, більш знайомі з бізнес-термінологією, зазвичай надають перевагу звітності ННО, сформованою з використанням методу нарахувань; для індивідуальних донорів – фізичних осіб, касовий метод залишається пріоритетом. Це спонукає благодійні організації України додатково готувати нефінансову звітність, у якій доходи та витрати представлені у касовому форматі. Питання легітимності теж є важливим, адже якщо інституції, на зразок уряду, які легітимізують діяльність ННО бажають отримувати звітність про їх діяльність, складену за методом нарахувань, організації благодійного сектору надаватимуть перевагу саме йому. Такий підхід, з точки зору неінституціоналізму, дозволяє підвищити здатність організацій до акумулювання коштів для досягнення ними статутної мети.

Прихильники застосування методу нарахувань в обліку ННО Л. Торрес та

В. Піна [8, с. 266] акцентують увагу на тому, що для цілей управління лише він дозволяє вимірювати вартість наданих послуг та результати діяльності за центрами відповідальності та програмами. Точна інформація про результати діяльності демонструє досягнення організації, тож може допомогти в отриманні соціальної та фінансової підтримки від спонсорів, державних установ, кредиторів та інших організацій. Автори [8, с. 279], і з цим важко не погодитись, називають облік на основі методу нарахувань першим кроком до впровадження бізнес-стилю управління в неприбуткових організаціях.

Існує також когорта науковців, які критично ставляться до корисності застосування методу нарахувань в обліковій практиці ННО. Як зауважують Г.Д. Карнегі та Б.П. Вест [12, с. 84] комерційні організації мають фінансові цілі та ресурси для їх досягнення. Доцільно, щоб їх звітність була зосереджена на змінних, які мають відношення до фінансових результатів та максимізації багатства. Хоча існує фінансовий аспект забезпечення підзвітності некомерційних організацій, їхні цілі та завдання мають соціальну спрямованість та більшу багатогранність. А.Д. Бартон [13, с. 284-285] закликає утриматися від застосування системи обліку, базованої на методі нарахувань, в організаціях не орієнтованих на отримання прибутку. Адже бізнес-модель обліку, що використовує метод нарахувань, зосереджена на питаннях вимірювання: фінансових результатів (доходів, витрат, прибутку), фінансового стану (сукупні активи, зобов'язання та власний капітал, ліквідність, платоспроможність, інвестиції) та рентабельності (рентабельність чистих активів та власного капіталу). Такі питання не надто актуальні для прийняття рішень організаціями, в яких прибуток не є рушійною силою діяльності.

З точки зору нормативного регулювання, дослідження Ф.Х. Лопес-Арсейса, А.Х. Беллостаса та Х.М. Моневи [6, с. 55-56] довели, що всі моделі обліку, які використовуються європейськими країнами на даний час передбачають застосування методу нарахувань. Проте існують винятки для окремих категорій ННО. Наприклад, у ліберальній моделі, яку використовує Великобританія, неприбуткові організації з річним валовим доходом меншим за 250000 фунтів стерлінгів мають право на касовий метод визнання доходів та витрат. Подібний вибір передбачений для малих та середніх ННО Франції, яка застосовує державно-центристську модель обліку. На відміну від них, у середземноморській моделі (Іспанія та Італія), попри спрощений облік, застосовуваний невеликими неприбутковими організаціями, можливість вибору касового методу не передбачена. Розширивши межі дослідження, Н. Паріаг та ін.[7] доводять, що в деяких інших країнах світу теж використовують ліберальний підхід до вибору основи бухгалтерського обліку, наводячи приклад Австралії та Нової Зеландії.

Однак, якщо метод нарахувань виявляється обмежено корисним для практичного застосування в обліку неприбуткових організацій, його широке впровадження в більшості європейських країн свідчить про наявність інших чинників, що зумовлюють його перевагу. Неоінституційна теорія пояснює це можливим тиском на уряди країн з метою прийняття міжнародних правил



ведення обліку (у яких пріоритет надається саме методу нарахувань), що пов'язаний із нормативним тиском з боку професійних бухгалтерських організацій. Адже, як зауважують Н. Гіндман та К. Конноллі [14, с. 37], ключовим аспектом ізоморфізму організацій є те, що останні можуть набувати характеристик, які підвищують їхню легітимність, не маючи при цьому жодних технічних чи економічних переваг, на зразок підвищення ефективності та результативності. Відповідність зовнішнім очікуванням дозволяє представити організацію як таку, що варта довіри, раціональну та сучасну і убезпечити її від зайвої критичної уваги з боку громадськості.

Як зауважують С.Дж. Кордері та ін. [4, с. 37] благодійні організації мають головну мету, яка полягає у досягненні блага громади, проте вони потрапили у пастку панівної логіки, яка перешкоджає їхній здатності вирішувати різноманітні та, подекуди, суперечливі вимоги до підзвітності. Законодавство, регулятори та розробники стандартів, а також спонсори (які мають тенденцію до глобалізованості) діють як потужні органи, які володіють ресурсами, мають час та навички для просування логіки глобальної зіставності та методу нарахувань.

При такому підході вплив на вибір методу відображення доходів і витрат ННО мають впливові заінтересовані особи, особливо ті, що встановлюють стандарти. Ліберальний вектор розвитку бухгалтерського обліку, який легітимізує вибір для невеликих благодійних організацій між декількома можливими методами, дозволив Е. Олсоп та Г.Г. Моргану [2, с. 231-233] розробити такі основні чинники, що потенційно можуть вплинути на прийняття рішення щодо вибору бази обліку для ННО:

- законодавча обізнаність, що особливо важливо в період законодавчо-нормативних змін;

- дотримання вимог підзвітності та прозорості;
- незалежна експертна думка;
- зусилля, докладені для підготовки даних;
- фінансова затратність;
- потреби зовнішніх користувачів інформації;
- управлінські пріоритети;
- концептуальні підходи щодо оцінки фінансового стану організації.

Міжнародне опитування, проведене О.Б. Брін та ін. [3, с. 1337-1339] продемонструвало, що 68% респондентів найчастіше брали участь у підготовці фінансових звітів ННО, підготовлених за методом нарахувань, порівняно з 24% – за касовим методом. Ще 8% використовували “гібридну” або “модифіковану касову” системи. Цікавим є і просторовий розріз дослідження. Скажімо, в Європі метод нарахувань у практиці ННО більш популярний, аніж, скажімо, в Африці: 79% проти 50%.

Інституційний підхід до організаційних змін, які супроводжують перехід організацій неприбуткового сектору на використання методу нарахувань передбачає реалізацію низки етапів (рис. 1).



ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Рис. 1. Етапи інституційно-організаційних змін при впровадженні методу нарахувань в облікову практику ННО*

* Дослідження Г. Ірвайн [9, с. 832]

Впровадження обліку, заснованого на нарахуваннях в управлінську практику ННО за методом Г. Ірвайн [9], який базується на дослідженнях Дж. Бернса та Р.В. Скапенса [15], передбачає реалізацію таких п'яти етапів:

Етап 1 “Прийняття рішення про перехід на облік за методом нарахувань” – усвідомлення причин прийняття рішення про відхід від касового методу з врахуванням як інституційного середовища організації, так і так і тонкощів її власної структури прийняття рішень та культури;

Етап 2 “Перетворення даних, що передбачає проектування нових систем та навчання персоналу” – передбачає розробку офіційного набору правил, зазвичай за принципом “зверху – вниз”;

Етап 3 та 4 “Введення в дію та відтворення – імплементація та вдосконалення” – ітеративні процеси, які важко розділити, передбачають

подолання свідомого та несвідомого опору як відповідь на зміни;

Етап 5 “Інституціоналізація – аксіоматичне прийняття методу нарахувань” – складний та комплексний процес, який передбачає перетворення обліку за методом нарахувань у само собою зрозумілу практику.

Водночас, питання раціональності використання практики нарахувань в обліку організацій неприбуткового сектору (залишаючи “за дужками” законодавчо-нормативні вимоги) досі залишається відкритим.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Метод нарахувань та касовий метод є пріоритетними основами бухгалтерського обліку на сьогодні, хоча в теорії розглядається можливість використання також гібридних (комбінованих) методів. Панування методу нарахувань в обліку сучасних ННО не викликає сумнівів, хоча ліберальний та державно-центристський підходи до моделювання облікової системи в таких країнах як Великобританія, Франція, Австралія та Нова Зеландія дозволяють застосування й касового методу у практиці малих та середніх благодійних організацій. Пріоритетність методу нарахувань неоінституціональною теорією пояснюється нормативним тиском професійних організацій, які причетні до розробки міжнародних та регіональних облікових стандартів, що особливо відчувається в умовах глобалізації економіки. Інституціональний підхід до організаційних змін дозволяє виокремити п'ять етапів впровадження методу нарахувань в управлінську практику ННО: прийняття рішення, перетворення даних, введення в дію, відтворення та інституціоналізація. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці прикладної моделі для розрахунку ефективності використання методу нарахувань та касового методу небюджетними неприбутковими організаціями.

Список використаних джерел

1. Adhikari P., Garseth-Nesbakk L. Implementing Public Sector Accruals in OECD Member States: Major Issues and Challenges. *Accounting Forum*. 2016. Vol. 40 (2). P. 125-142. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.accfor.2016.02.001>.
2. Alsop E., Morgan G.G. Financial Reporting by Smaller Charities: Drivers of the Cash/Accruals Choice. *Public Money & Management*. 2021. Vol. 41 (3). P. 225-235. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1689653>.
3. Breen O.B., Cordery C.J., Crawford L., Morgan G.G. Should NPOs Follow International Standards for Financial Reporting? A Multinational Study of Views. *Voluntas*. 2018. Vol. 29. P. 1330-1346. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0040-9>.
4. Cordery C.J., Crawford L., Breen O.B., Morgan G.G. International Practices, Beliefs and Values in Not-for-profit Financial Reporting. *Accounting Forum*. 2019. Vol. 43 (1). P. 16-41. DOI: <https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1589906>.
5. Hooper K., Sinclair R., Hui D., Mataira K. Financial Reporting by New Zealand Charities: Finding a Way Forward. *Managerial Auditing Journal*. 2008. Vol. 23 (1). P. 68-83. DOI: <https://doi.org/10.1108/02686900810838173>.
6. Lopez-Arceiz F.J., Bellostas A.J., Moneva J.M. Accounting Standards for European Non-profits. Reasons and Barriers for a Harmonisation Process. *Accounting in Europe*. 2021. Vol. 18 (1). P. 43-74. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2020.1795215>.
7. Pariag N., Soobaroyen T., Mooneepan O., Panchoo O. Evaluating NGO Accounting and Reporting

- Practices in a Developing Economy: A Case for Reforms. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2023. Vol. 35 (1). P. 73-94. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-01-2022-0021>.
8. Torres L., Pina V. Accounting for Accountability and Management in NPOS. A Comparative Study of Four Counties: Canada, The United Kingdom, The USA and Spain. *Financial Accountability & Management in Governments, Public Services and Charities*. 2003. Vol. 19 (3). P. 265-285. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00174>.
 9. Irvine H. From Go to Woe: How a Not-for-profit Managed the Change to Accrual Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2011. Vol. 24 (7). P. 824-847. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513571111161611>.
 10. Guthrie J. Application of Accrual Accounting in the Australian Public Sector – Rhetoric or Reality? *Financial Accounting & Management in Governments, Public Services and Charities*. 1998. Vol. 14 (1). P. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00047>.
 11. Hyndman N. Accrual Accounting, Politicians and the UK – with the Benefit of Hindsight. *Public Money and Management*. 2016. Vol. 36 (7). P. 477-479. DOI: <https://dx.doi.org/10.1080/09540962.2016.1237111>.
 12. Carnegie G.D., West B.P. How Well Does Accrual Accounting Fit the Public Sector? *Australian Journal of Public Administration*. 2003. Vol. 62 (2). P. 83-86. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8497.00327>.
 13. Barton A.D. How to Profit from Defence: A Study in the Misapplication of Business Accounting to the Public Sector in Australia. *Financial Accounting & Management in Governments, Public Services and Charities*. 2004. Vol. 20 (3). P. 281-303. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0267-4424.2004.00388.x>.
 14. Hyndman N., Connolly C. Accruals Accounting in the Public Sector: A Road not Always Taken. *Management Accounting Research*. 2011. Vol. 22. P. 36-45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.008>.
 15. Burns J., Scapens R.W. Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework. *Management Accounting Research*. 2011. Vol. 11. P. 3-25. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>.

References

1. Adhikari, P., Garseth-Nesbakk, L. (2016). Implementing Public Sector Accruals in OECD Member States: Major Issues and Challenges. *Accounting Forum*, issue 40 (2), 125-142. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.accfor.2016.02.001>.
2. Alsop, E., Morgan, G.G. (2021). Financial Reporting by Smaller Charities: Drivers of the Cash/Accruals Choice. *Public Money & Management*, issue 41 (3), 225-235. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1689653>.
3. Breen, O.B., Cordery, C.J., Crawford, L., Morgan, G.G. (2018). Should NPOs Follow International Standards for Financial Reporting? A Multinational Study of Views. *Voluntas*, issue 29, 1330-1346. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0040-9>.
4. Cordery, C.J., Crawford, L., Breen, O.B., Morgan, G.G. (2019). International Practices, Beliefs and Values in Not-for-profit Financial Reporting. *Accounting Forum*, issue 43 (1), 16-41. DOI: <https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1589906>.
5. Hooper, K., Sinclair, R., Hui, D., Mataira, K. (2008). Financial Reporting by New Zealand Charities: Finding a Way Forward. *Managerial Auditing Journal*, issue 23 (1), 68-83. DOI: <https://doi.org/10.1108/02686900810838173>.
6. Lopez-Arceiz, F.J., Bellostas, A.J., Moneva, J.M. (2021). Accounting Standards for European Non-profits. Reasons and Barriers for a Harmonisation Process. *Accounting in Europe*, issue 18 (1), 43-74. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2020.1795215>.
7. Pariag, N., Soobaroyen, T., Mooneapen, O., Panchoo O. (2023). Evaluating NGO Accounting and



- Reporting Practices in a Developing Economy: A Case for Reforms. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, issue 35 (1), 73-94. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-01-2022-0021>.
8. Torres, L., Pina, V. (2003). Accounting for Accountability and Management in NPOS. A Comparative Study of Four Counties: Canada, The United Kingdom, The USA and Spain. *Financial Accountability & Management in Governments, Public Services and Charities*, issue 19 (3), 265-285. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00174>.
 9. Irvine, H. (2011). From Go to Woe: How a Not-for-profit Managed the Change to Accrual Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, issue 24 (7), 824-847. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513571111161611>.
 10. Guthrie, J. (1998). Application of Accrual Accounting in the Australian Public Sector – Rhetoric or Reality? *Financial Accounting & Management in Governments, Public Services and Charities*, issue 14 (1), 1-19. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00047>.
 11. Hyndman, N. (2016). Accrual Accounting, Politicians and the UK – with the Benefit of Hindsight. *Public Money and Management*, issue 36 (7), 477-479. DOI: <https://dx.doi.org/10.1080/09540962.2016.1237111>.
 12. Carnegie, G.D., West, B.P. (2003). How Well Does Accrual Accounting Fit the Public Sector? *Australian Journal of Public Administration*, issue 62 (2), 83-86. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8497.00327>.
 13. Barton, A.D. (2004). How to Profit from Defence: A Study in the Misapplication of Business Accounting to the Public Sector in Australia. *Financial Accounting & Management in Governments, Public Services and Charities*, issue 20 (3), 281-303. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0267-4424.2004.00388.x>.
 14. Hyndman, N., Connolly, C. (2011). Accruals Accounting in the Public Sector: A Road not Always Taken. *Management Accounting Research*, issue 22, 36-45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.008>.
 15. Burns, J., Scapens, R.W. (2000). Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework. *Management Accounting Research*, issue 11, 3-25. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>.

Отримано:	12.08.2025	Beérkezett:	2025.08.12	Received:	12.08.2025
Прийнято до друку:	26.08.2025	Elfogadva:	2025.08.26	Accepted:	26.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-326-342

УДК 339.9:336.201

Олег ВИСОЧАН

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку та аналізу,
Національний університет “Львівська політехніка”
м. Львів, Україна

ORCID ID: [0000-0002-0066-2624](https://orcid.org/0000-0002-0066-2624)

Scopus Author ID: [57224635006](https://orcid.org/57224635006)

e-mail: oleh.s.vysochan@lpnu.ua

(Corresponding author)

Алла ЯСІНСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аналізу
Національного університету “Львівська політехніка”
м. Львів, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5445-8987](https://orcid.org/0000-0002-5445-8987)

Scopus Author ID: [57288352000](https://orcid.org/57288352000)

ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: НАУКОВІ ІНТЕРЕСИ УКРАЇНСЬКИХ ВЧЕНИХ

Анотація. Податкове планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств виступає важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності, ефективного управління податковими зобов'язаннями та узгодження інтересів держави й бізнесу в умовах динамічного регуляторного середовища. Стаття присвячена теоретичному осмисленню місця податкового планування в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств шляхом аналізу наукових публікацій українських дослідників. Основним методом, використаним у статті є бібліографічний аналіз публікацій. Такий підхід дозволив виявити, що найбільш опрацьованими є питання державного регулювання імпорتنних операцій, адміністрування податку на додану вартість, митного обліку та нормативного забезпечення фіскального контролю, значна кількість публікацій присвячена складнощам, пов'язаних з неоднозначністю законодавчих норм щодо оподаткування експортно-імпорتنних операцій. Встановлено, що тематика податкового планування підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, представлена фрагментарно, здебільшого у межах загальнометодичних наукових розробок. У дослідженні узагальнено підходи до оподаткування зовнішньоекономічної діяльності, виділено пріоритетні наукові теми за кількісними показниками, окреслено головні напрями досліджень. З'ясовано, що дослідження податкового планування охоплюють: методичні основи оптимізації, міжнародні аспекти планування, використання офшорних інструментів, механізми трансфертного ціноутворення та участь транснаціональних компаній у процесах управління податковими витратами. Окрему увагу приділено таким інструментам, як вибір податкової юрисдикції, залучення фахівців із зовнішньоекономічної



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



діяльності до господарсько-договірних процесів, а також впровадження внутрішніх організаційних рішень. Узагальнення змісту наукових джерел дозволило сформувати концептуальне бачення структури податкового планування зовнішньоекономічної діяльності як інструменту узгодження інтересів держави та бізнесу, що має інтегруватися у стратегічне управління підприємством і відповідати чинним нормам податково-митного законодавства.

Ключові слова: експортно-імпортні операції, зовнішньоекономічна діяльність, офшорні юрисдикції, податкове планування, фінансова політика.

JEL Classification: H30, M21

Absztrakt. Az adótervezés a vállalatok külkereskedelmi tevékenység fontos eszköze a pénzügyi stabilitás biztosításában, az adókötelezettségek hatékony kezelésében, valamint az állam és az üzleti élet érdekeinek összehangolásában egy dinamikusan változó szabályozói környezetben. A cikk célja az adótervezés helyének elméleti feldolgozása a vállalatok külkereskedelmi tevékenységének irányítási rendszerében az ukrán kutatók tudományos publikációinak elemzésén keresztül. Az alapvető módszer, amelyet a cikkben alkalmaztak, a bibliográfiai elemzés. Ez a megközelítés lehetővé tette annak feltárását, hogy megállapításra kerüljenek a leginkább kidolgozott kérdések az importműveletek állami szabályozásával, az ÁFA adminisztrációjával, a vámnyilvántartással, valamint a fiskális ellenőrzés jogi támogatásával kapcsolatban. Továbbá különösen jelentős számú publikáció foglalkozik az export-import műveletek adózásával kapcsolatos jogszabályi normák ellentmondásosságából eredő nehézségekkel. Megállapítást nyert, hogy az adótervezés témaköre a külkereskedelmi tevékenységet végző vállalatok számára töredékesen jelenik meg, főként az általános módszertani tudományos munkák keretében. A kutatás összegzi a külkereskedelmi tevékenység adóztatásának megközelítéseit, kiemeli a tudományos témák prioritásait mennyiségi mutatók alapján, valamint körvonalazza a legfontosabb kutatási irányokat. Megállapítást nyert, hogy az adótervezéssel kapcsolatos kutatások a következőket ölelik fel: az optimalizálás módszertani alapjait, a nemzetközi tervezés aspektusait, az offshore eszközök használatát, a transzferár-mechanizmusokat, valamint a multinacionális vállalatok részvételét az adóterhek kezelésében. Különös figyelmet kapnak az olyan eszközök, mint az adójoghatóság választása, a külkereskedelmi szakemberek bevonása a gazdasági szerződési folyamatokba, valamint a belső szervezeti megoldások bevezetése. A tudományos források tartalmának összegzése lehetővé tette az adótervezés koncepcionális struktúrájának kialakítását a külkereskedelmi tevékenység irányítási eszközeként, amelynek integrálnia kell a vállalat stratégiai irányításába és összhangban kell lennie az érvényben lévő adó- és vámjogi normákkal.

Kulcsszavak: export-import műveletek, külgazdasági tevékenység, offshore joghatóságok, adótervezés, fiskális politika.

Abstract. Tax planning in the field of foreign economic activity of enterprises is an important tool for ensuring financial stability, effective management of tax obligations, and coordination of the interests of the state and business in a dynamic regulatory environment. This article is devoted to a theoretical understanding of the role of tax planning within the management system of foreign economic activity of enterprises, through an analysis of scientific publications by Ukrainian researchers. The main method used in the article is a bibliographical analysis of publications. This approach has made it possible to identify that the most extensively studied issues include state regulation of import operations, administration of value-added tax, customs accounting, and regulatory support of fiscal control. A significant number of publications are focused on the challenges caused by ambiguous legislative provisions regarding the taxation of export-import operations. It has been established that the topic of tax planning for enterprises engaged in foreign economic activity is presented fragmentarily, primarily within the framework of general methodological research developments. The study summarizes approaches to the taxation of foreign economic activity, highlights priority scientific topics based on quantitative indicators, and outlines

the main areas of research. It was found that tax planning research covers methodological foundations of optimization, international aspects of planning, the use of offshore instruments, transfer pricing mechanisms, and the involvement of transnational companies in tax expense management processes. Particular attention is paid to tools such as the selection of tax jurisdiction, engagement of foreign economic activity specialists in economic and contractual processes, and the implementation of internal organizational solutions. The generalization of scientific sources' content allowed for the formation of a conceptual vision of the structure of tax planning in foreign economic activity as a tool for coordinating the interests of the state and business, which should be integrated into strategic enterprise management and comply with current tax and customs legislation.

Keywords: export-import operations, foreign economic activity, offshore jurisdictions, tax planning, fiscal policy.

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність (далі – ЗЕД) створює підґрунтя для ефективного функціонування економіки України та є пріоритетним напрямком розвитку для багатьох вітчизняних підприємств. М.І. Мельник [1, с. 326] вважає, що зовнішньоекономічна діяльність в економіці країни сприяє вдосконаленню техніко-технологічного рівня виробництва, залученню додаткового інвестиційного капіталу, конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, структурній перебудові економіки, задоволенню власних потреб у товарах іноземного виробництва, підтриманню економічної стабільності, раціональному використанню природно-сировинних ресурсів. Водночас, отримати перелічені переваги держава може лише за ефективно налагоджених системи оподаткування операцій зовнішньоекономічної діяльності, механізму регулювання та інструментарію інформаційного забезпечення.

Для підвищення ефективності економіки України з врахуванням поточного стану російсько-української війни, все більшої актуальності набуває широке коло питань, починаючи із фіскального регулювання зовнішньоекономічної діяльності на макrorівні і завершуючи обліково-аналітичними аспектами оподаткування експортно-імпортних операцій на рівні окремих господарюючих одиниць. Збалансована податкова політика у сфері ЗЕД повинна бути спрямована на якісне покращення зовнішньоторговельного обороту країни, залучення в національну економіку іноземного капіталу та забезпечення стабільного розвитку в умовах війни та післявоєнної відбудови. Оподаткування зовнішньоекономічної діяльності є одним із напрямків фіскальної політики, складовою економічної політики держави та одночасно однією з складових митної і податкової політики, а також ефективним інструментом їх реалізації [2, с. 55].

Соціально-економічний розвиток України неможливий без подальшого вдосконалення податкової системи, приведення її у відповідність міжнародним стандартам, вдосконалення податкового регулювання з врахуванням викликів теперішнього воєнного стану, забезпечення умов для підвищення конкурентоздатності вітчизняного товаровиробництва попри воєнні реалії, а також підтримки інноваційних напрямків української економіки. Оскільки надходження митних платежів та ПДВ складають значну частину доходів

бюджету, питання, пов'язані з оподаткуванням ЗЕД мають пріоритетне значення для забезпечення сталого розвитку економіки України. Розуміючи бажання суб'єктів підприємницької діяльності мінімізувати власні податкові витрати, в той час як важливою функцією держави є наповнення бюджету, приходимо до висновку про необхідність досягнення певного балансу приватних і публічних інтересів. Податкове планування, хоча й орієнтоване на оптимізацію податкових виплат підприємств, все ж, покликане досягати результатів виключно з використанням легальних механізмів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бібліографічний аналіз публікаційної активності українських науковців, що акцентують власні дослідження на питаннях оподаткування ЗЕД (рис. 1) продемонстрував високий рівень збалансованості інтересів з невеликим ухилом в сторону дослідження проблем державного регулювання оподаткування ЗЕД (27,54% публікацій) у порівнянні з проблематикою оподаткування на рівні окремих підприємств та оподаткування імпорту (17,39% публікацій) у зіставленні з експортними операціями (11,59% публікацій). Щодо окремих податків, то інтерес до дослідження обліку, аналізу й адміністрування ПДВ є дещо вищим (15,94%) за аналогічні питання, пов'язані із експортними та імпортними митами (13,04%). У вибірку було включено 69 статей за період з 2007 по 2024 рр.

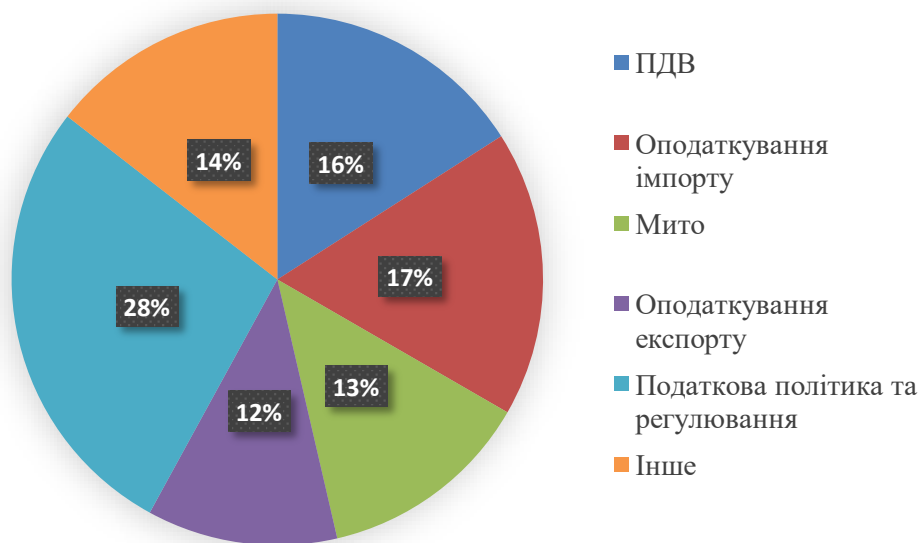


Рис. 1. Тематика наукових інтересів вітчизняних вчених у галузі оподаткування ЗЕД

Джерело: авторський аналіз на основі 69 статей з наукометричної бази Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського [3]

Аналіз досліджень по кожному з виокремлених кластерів дозволить визначити основні аспекти та тенденції наукових досліджень.

Податкова політика та державне регулювання ЗЕД. Важливим засобом

регулювання зовнішньоекономічної діяльності на рівні держави є податкова політика. Багато дослідників розглядають податкову політику з точки зору конфлікту між забезпеченням державних інтересів та особистими цінностями платників податків. Узагальнення наукових поглядів на визначення поняття “податкова політика” можна знайти у публікації І.С. Луценко [4].

На думку І. Гуцул [5] податкова політика є найбільш дієвим засобом впливу на інвестиційно-інноваційний розвиток економіки, має широкий спектр дії, ... адже податки носять фіскальний характер і покликані наповнювати бюджет для фінансування пріоритетних галузей господарства та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності. О.Г. Волкова [6, с. 26] досліджує шлях, який пройшла податкова політика в сфері зовнішньоекономічної діяльності в Україні: від обмежувально-стимулюючих заходів по відношенню до імпорту початку 90-х років ХХ ст. і до імплементації заходів BEPS середини 2010-х років. Дослідження Н. Дубровіної, В. Дубровіної, О. Шелеста та О. Тулай [7, с. 748] продемонстрували, що зниження ставок податку на експорт у короткостроковій перспективі може позитивно вплинути на активізацію експортної діяльності, однак, з іншої сторони, посилити залежність національної економіки від зовнішніх ринків. Зниження ставок імпортного податку, на думку вчених, сприяє зміцненню конкурентних позицій вітчизняних виробників на зовнішніх ринках, водночас посилюючи конкуренцію на внутрішньому ринку.

Модель оптимальної системи оподаткування експортно-імпортних операцій Я.В. Дубик та М.В. Боднар [8, с. 1113] базують на відповідному концептуальному, нормативно-правовому та оперативному забезпеченні на етапах розвитку, адаптації та реалізації.

Оподаткування імпортних операцій. Особливості оподаткування ЗЕД визначаються, серед іншого, напрямком потоків товарів і послуг (імпорт або експорт) у процесі її здійснення. Ю.С. Бужак [9, с. 184] виокремлює економічні, політико-правові, природно-географічні, науково-технологічні та соціально-демографічні фактори впливу на функціонування системи оподаткування імпортних операцій в Україні.

Автор вважає, що саме ці фактори спричиняють позитивні/негативні зрушення у податковій системі країни. О.С. Прокопишин [10, с. 73] наводить такі проблемні напрямки щодо обліку імпортних операцій: документування операцій оподаткування ПДВ; порядок відображення операцій в частині оподаткування ПДВ та визнання сум податкового зобов'язання; облік розрахунків за митом; використання податкових векселів тощо. Як бачимо, основна частина проблемних ділянок, на думку дослідника лежить саме у сфері оподаткування імпортних операцій.

На вирішення однієї з них, Т.В. Кожухова [11, с. 37] пропонує форму “Відомості податкового обліку витрат при імпорті товарів” для організації їх окремого обліку. Н.В. Прохар та О.В. Гасій [12, с. 21] наводять ще одну важливу проблему: чинне законодавство України щодо імпорту товарів має низку суперечливих та неясних положень, що спричиняє порушення норм платниками



податків і зловживання повноваженнями з боку контролюючих органів.

На подальшому поліпшенні нормативно-правового регулювання імпорتنих операцій та приведенні існуючої нормативно-правової бази у відповідність з існуючими вимогами до здійснення імпорتنих операцій та реаліями світової економіки наголошує у своєму дослідженні Ю.А. Сарнацька [13, с. 353].

Оподаткування експортних операцій. Потенційна можливість розширення ринків збуту за рахунок просування вітчизняних товарів за кордон вважається вітчизняними дослідниками однією з основних причин актуальності розробки тематики оподаткування експортних операцій.

З врахуванням того, що система оподаткування операцій у зовнішньоекономічній діяльності суттєво відрізняється від господарських операцій, які здійснюються резидентами на території України, Г.Б. Назарова та М.В. Васильєв [14, с. 341] наголошують на складності обліку таких операцій в аспектах обліку розрахунків з нерезидентами, визначення курсових різниць, формування доходів від реалізації товарів (робіт, послуг) тощо.

У своїх дослідженнях І.А. Волкова [15, с. 306], С.Є. Шутка, та Н.М. Клим [16, с. 158] звертають увагу на неузгодженість між даними бухгалтерського і податкового обліку експортних операцій та, як наслідок, низьку достовірність даних про результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Спільні та відмінні риси оподаткування експорту товарів та експорту послуг наводять у своїй статті Жиглей І.В. та Осіпчук Д.С. [17, с. 152].

Адміністрування та облік ПДВ. Важливість ПДВ як стабільного джерела наповнення державного бюджету країни визначають специфіку правил його застосування у практиці зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Підтверджуючи значні бюджетні надходження від ПДВ, І.С. Луценко [18, с. 128] все ж ставить під сумнів його фіскальну ефективність. В.В. Пухальський [19, с. 100], керуючись нормами Податкового кодексу України, пропонує структурно-логічну схему оподаткування ПДВ експортно-імпорتنих операцій.

З урахуванням європейської практики В.О. Безоглюк [20, с. 425] пропонує форму податкової накладної з додатковими реквізитами, що стосуються номера та дати митної декларації. Н.О. Литвиненко, М.М. Нашкерська та Ю.Я. Фаль [21, с. 282] наводять структуру рахунку для обліку ПДВ при імпорتنих операціях з товарами за схемою “код балансового рахунку для обліку зобов’язань – номер синтетичного рахунку для обліку розрахунків за податками і платежами – номер аналітичного рахунку першого порядку для ідентифікації розрахунків за ПДВ – номер аналітичного рахунку другого порядку для розмежування розрахунків за ПДВ”. Існують також певні методологічні проблеми в обліку й оподаткуванні ПДВ за окремими специфічними операціями, на зразок операцій з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічній діяльності [22, 23].

Адміністрування та облік мита. Мито є одним із елементів податкового регулювання ЗЕД і джерелом наповнення бюджету країни. О. Ляшенко та З. Бойко [24, с. 72] звертають увагу на протекціоністську (захист національних товаровиробників) та фіскальну (надходження коштів у дохідну частину

бюджету країни) функції митного тарифу. Продовжує думку про ефективність використання бюджетонаповнюючої функції податків у процесі перерозподілу фінансових ресурсів при правильній митній політиці експортно-імпортних операцій і О.І. Марченко та А.С. Моргуненко [25, с. 37].

Дослідження З.Т. Менліосманова [26] теж доводять пріоритетність фіскальної функції митних платежів при операціях з імпорту товарів. У той же час Н.М. Шмиголь, А.А. Антонюк та Д.О. Анікєєва [27] розглядають протекціоністську функцію, досліджуючи використання вивізного (експортного) мита на національні товари як один із методів обмеження експорту. Ю.І. Турянський [28, с. 155], керуючись нормами Митного кодексу України, пропонує механізм справляння мита в системі фіскально-економічних важелів регулювання ЗЕД, що містить: об'єкт оподаткування, платників, податкові ставки митного тарифу та суми мита, що підлягають до сплати в бюджет.

Слід відмітити також логічно обумовлену сучасними реаліями тенденцію до появи та зростання кількості публікацій, у яких оподаткування зовнішньоекономічної діяльності розглядається через призму кризових явищ, спровокованих російсько-українською війною [29].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри актуальність досліджень питань оподаткування ЗЕД, аналіз літературних джерел продемонстрував фрагментарність та недостатність висвітлення проблематики податкового планування на підприємствах, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю у роботах вітчизняних дослідників. На недостатнє дослідження міжнародних аспектів податкового планування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності звертають увагу, зокрема, й О.В. Акіншина та Л.І. Третьякова [31, с. 250].

Аналіз публікацій українських вчених продемонстрував, що дослідженням, присвяченим податковому плануванню ЗЕД бракує комплексності та завершеності, водночас, окремі питання розглянуті детально й послідовно та можуть стати основою для майбутніх наукових розвідок.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичне осмислення місця податкового планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств на основі публікацій науковців у вітчизняних фахових виданнях.

Виходячи з цього, основними завданнями є:

- аналіз рівня висвітлення тематики оподаткування зовнішньоекономічної діяльності у дослідженнях вітчизняних вчених;
- виділення основних напрямків досліджень вітчизняних науковців, які прямо чи опосередковано стосуються тематики податкового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- визначення фокусу наукових досліджень у сфері податкового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація концепції податкового планування на підприємстві покликана підвищити ефективність



господарської діяльності суб'єкта господарювання, знизити податкове навантаження на нього, збільшити прибутки та зберегти обігові кошти для подальшого розвитку [30, с. 112].

Аналіз ключових слів у статтях дає можливість представити сфери основних інтересів українських науковців щодо проблематики податкового планування ЗЕД:

- “офшорна зона”. Зокрема, О.А. Івашко [32, с. 211] розглядає переваги здійснення експортно-імпортних операцій через контрольовані офшорні компанії шляхом штучного переміщення торгового прибутку з українського підприємства до офшорної юрисдикції класичного типу.

Наявні податкові прогалини щодо оподаткування операцій із офшорними нерезидентами автори О.Є. Кузьмін, А.В. Тодощук та О.Г. Мельник [33, с. 142] визначають як основну проблему у сфері оподаткування зовнішньоекономічних суб'єктів. Т.В. Паєнко та А.А. Гуменний [34, с. 19] звертають увагу на фіктивний експорт як негативне явище в економіці країни-донора, правове поле регулювання операцій з офшорними структурами якої є недосконалим, в умовах агресивного податкового планування;

- “податкова юрисдикція”. Я.В. Греца [35, с. 39] підкреслює значення місця ведення господарської діяльності в податковому плануванні для суб'єктів ЗЕД, враховуючи близькість митних органів і пунктів пропуску, зручність оформлення товарів, сплати мит та інших формальностей;

- “агресивне податкове планування”. С.С. Брехов та В.І. Коротун [36, с. 129] називають здійснення активної зовнішньоекономічної діяльності серед основних індикаторів ризиків агресивного податкового планування, водночас визнаючи опосередкований її вплив на ризик та низьку вагу індикатора;

- “суб'єкти податкового планування”. О.А. Магопець [37, с. 175-176] вказує на важливість залучення фахівців із зовнішньоекономічних зв'язків при реалізації заходів податкової оптимізації у процесі податкового планування, оскільки вони приймають безпосередню участь у господарсько-договірних процесах підприємства та мають враховувати податкові наслідки угод з контрагентами;

- “податкова оптимізація”. О.О. Осадча [38, с. 127] рекомендує формувати податкову політику підприємства шляхом реалізації поетапних дій, зокрема шляхом пошуку способів зменшення бази оподаткування через прямі податкові пільги, що застосовуються при продажу окремих товарів пільговим покупцям або в процесі ЗЕД (нульова ставка ПДВ при експорті, пільгові митні тарифи);

- “планування” і “витрати”. А.Ю. Чиж [39, с. 175] для моніторингу та прогнозу ефективності податкового планування й оцінки податкового потенціалу промислового підприємства пропонує уніфікований податковий паспорт, що включає, зокрема, розділ “Зовнішньоекономічна діяльність”.

У табл. 1 узагальнено основні публікації вітчизняних дослідників з тематики податкового планування ЗЕД, згруповані за тематикою, метою та висновками.

Таблиця 1.

Основні публікації вітчизняних дослідників з тематики податкового планування зовнішньоекономічної діяльності

Автори	Мета	Основні підсумки
Загальнометодичні та прикладні аспекти податкового планування ЗЕД		
Акіншина О.В., Третьякова Л.І. [31]	Дослідження схем, інструментів міжнародного податкового планування та методів трансфертного ціноутворення	Систематизовано ключові підходи до побудови схем міжнародного податкового планування в контексті здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
Івашко О.А. [32]	Не визначена	Охарактеризовано схему трансфертного ціноутворення при здійсненні податкового планування
Меліхова Т.О., Масленнікова І.А. [40]	Розробка методичних засад вдосконалення обліку, оподаткування й аудиту товарів під час експортно-імпортних операцій задля ефективного податкового планування	Розроблено: анкету, загальний план аудиту товарів, програму аудиту товарів та робочі документи аудитора при здійсненні експортно-імпортних операцій
Міжнародне податкове планування		
Баскова А.К. [41]	Вивчити вплив міжнародного обміну інформацією на популярність агресивних методів податкового планування з використанням офшорних компаній	Огляд можливих наслідків запуску автоматичного міжнародного обміну фінансовою інформацією, а також імплементації плану BEPS
Годованець О.В. [42]	Не визначена	Запропоновано визначення поняття “міжнародне податкове планування” як систему дій, що узгоджується з податковими нормами країни розміщення бізнес-одиниць і спрямована на результативне управління грошовими потоками
Офшори як засіб податкового планування в умовах здійснення ЗЕД		
Максименко А.В. [43]	Виявлення особливостей формування та ретроспективного розвитку офшорних зон у контексті міжнародного податкового планування для визначення основних напрямків та перспективи їх трансформації	Узагальнення підходів до етапів виникнення офшорних юрисдикцій, представлення інформації про кількість дочірніх компаній корпорацій, зареєстрованих в офшорних зонах та основні країни-реципієнти
Максименко А.В. [44]	Конкретизація сутнісних характеристик офшорних центрів та узагальнення підходів до рейтингування офшорних зон	Узагальнення визначень поняття “офшорний центр”, представлення рейтингу офшорних фінансових центрів
Пасентко Т.В., Гуменний А.А. [34]	Показати джерела виникнення ризиків застосування офшорів у схемах агресивного податкового планування українськими компаніями	Наведено особливості ведення бізнесу в офшорах у зіставленні з ризиками агресивного податкового планування, узагальнено класифікацію офшорних юрисдикцій
Шевченко	Визначення понять “офшорна зона”	Здійснено класифікацію схем



Автори	Мета	Основні підсумки
I.B. [45]	та “офшорна компанія”, визначення умов офшорного бізнесу, класифікація схем оптимізації бізнесу з використанням нерезидентів	оптимізації бізнесу з використанням нерезидентів, детально охарактеризовано ліцензійну схему податкового планування з використанням платежів роялті, досліджено проблематику боротьби з офшорними зонами

Джерело: авторське узагальнення

Грунтовний аналіз літературних джерел продемонстрував п'ять основних напрямків досліджень вітчизняних науковців, які прямо чи опосередковано стосуються тематики податкового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств:

- 1) загальнометодичні та прикладні аспекти податкового планування зовнішньоекономічної діяльності;
- 2) міжнародне податкове планування;
- 3) офшори як засіб податкового планування в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- 4) податкове планування в управлінні транснаціональними та іншими міжнародними корпораціями;
- 5) використання трансфертних цін при податковому плануванні зовнішньоекономічної діяльності.

Звертаємо увагу на значний теоретичний ухил представлених досліджень, у яких автори в першу чергу здійснюють спроби узагальнити існуючі визначення, запропонувати класифікаційні ознаки, здійснити аналіз наявних підходів до формування механізму тощо стосовно предмету досліджень – податкового планування в зовнішньоекономічній діяльності. Прикладна цінність зроблених науковцями висновків та пропозицій вимагає подальшого обґрунтування й доведення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основними напрямками на яких фокусувалася увага вітчизняних науковців впродовж останніх років з проблематики оподаткування зовнішньоекономічної діяльності були: у сфері загальних питань – податкова політика як важливий засіб регулювання ЗЕД; оподаткування імпортних операцій – виокремлення проблемних завдань та можливих варіантів їх вирішення, в т.ч. в аспектах облікового та законодавчо-нормативного забезпечення управління ЗЕД; оподаткування експортних операцій – узгодження даних податкового та бухгалтерського фінансового обліку; ПДВ – вдосконалення організації та методики обліку, специфіка обліку окремих господарських операцій у складі ЗЕД підприємства; мито і митні тарифи – суперечності між протекціоністською та фіскальною функціями, побудова та реалізація структурно-логічного механізму адміністрування митних платежів тощо. У сфері податкового планування увага науковців переважно спрямована на загальну методологію

оптимізації, міжнародні аспекти управління податковими ризиками, можливості застосування офшорних схем, трансфертне ціноутворення та специфіку реалізації планів у транснаціональних бізнес-структурах. В окремих роботах наголошується на важливості внутрішніх процедур податкового планування, зокрема розробки податкового паспорта підприємства як інструмента документального обґрунтування господарських рішень.

Зважаючи на поточні виклики, більшість майбутніх наукових досліджень у сфері податкового планування зовнішньоекономічної діяльності будуватимуться з врахуванням воєнного стану в Україні, зростаючих фінансово-економічних ризиків та факторів турбулентного навколишнього середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у аналізі еволюції наукових підходів до оподаткування ЗЕД в контексті глобальних трансформацій, а також критичному переосмисленні існуючих концепцій податкового планування з метою їх адаптації до специфіки української економіки в умовах воєнного стану та посткризового відновлення.

Список використаних джерел

1. Мельник М.І. Місце податкового механізму в системі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. *Університетські наукові записки*. 2012. № 2 (42). С. 326-332.
2. Коросташова І.М. Оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в євроінтеграційному процесі України: поняття, правове забезпечення, митні формальності та процедури. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4 (43). С. 55-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-4.9>.
3. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. (n.d.). База даних наукових журналів. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21CNR=20&Z21ID= (дата звернення: 20.07.2025).
4. Луценко І.С. Сучасне трактування сутності податкової політики в сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 3. С. 63-65.
5. Гуцул І. Податкове стимулювання інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації. *Світ фінансів*. 2013. № 1. С. 150-155.
6. Волкова О.Г. Сучасний стан податкової політики України в сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1-2 (278-279). С. 24-29. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-24-29>.
7. Дубровіна Н., Дубровіна В., Шелест О., Тулай О. Вплив податків на експортно-імпортні тенденції у країнах ЄС за сучасних нестабільних умов. *Журнал Європейської економіки*. 2021. Т. 20. № 4 (79). С. 732-749.
8. Дубик В.Я., Боднар М.В. Сучасна система оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 1111-1114.
9. Бужак Ю.С. Класифікація факторів впливу на функціонування системи оподаткування імпортних операцій в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Ч. 4. С. 183-187.
10. Прокопишин О.С. Податок на додану вартість: особливості оподаткування та обліку в експортно-імпортних операціях. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4. Т. 1. С. 72-75.
11. Кожухова Т.В. Особливості визнання витрат при операціях з імпорту товарів у податковому обліку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 10 (125). С. 35-38.



12. Прохар Н.В., Гасій О.В. Особливості державного регулювання, оподаткування та обліку імпорتنних операцій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 5/1. С. 19-23.
13. Сарнацька Ю.А. Імпорт: обчислення мита та ПДВ. *Фінанси, облік і аудит*. 2011. № 18. С. 347-354.
14. Назарова Г.Б., Васильєв М.В. Контрольовані операції у сфері зовнішньоекономічної діяльності: сучасний стан оподаткування та облікового забезпечення. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3 (36). С. 340-360. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).340-360](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).340-360).
15. Волкова І.А. Особливості організації бухгалтерського та податкового обліку експортних операцій. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Сер.: Економіка*. 2010. Вип. 13. С. 305-312.
16. Шутка С.С., Клим Н.М. Експортні операції: бухгалтерський і податковий облік. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 4. С. 158-161.
17. Жиглей І.В., Осіпчук Д.В. Експорт товарів і послуг: спільні та відмінні риси обліку й оподаткування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4 (90). С. 148-154. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-4\(90\)-148-154](https://doi.org/10.26642/jen-2019-4(90)-148-154).
18. Луценко І. Оцінка фіскальної ефективності податкової політики в сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Світ фінансів*. 2012. №2. С. 123-129.
19. Пухальський В.В. Сучасний стан оподаткування ПДВ операцій у сфері ЗЕД та напрямки його удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4. Т. 2. С. 98-103.
20. Безоглюк В.О. Податкова накладна як засіб боротьби з ризиковими імпортерами. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 2 (66). С. 423-427.
21. Литвиненко Н.О., Нашкерська М.М., Фаль Ю.Я. Імпортні операції з товарами: особливості оподаткування та його облікове відображення. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 276-285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-276-285>.
22. Семенко Т. Проблемні питання обліку розрахунків з ПДВ при здійсненні операцій з давальницькою сировиною в зовнішньоекономічній діяльності (на прикладі цукрових заводів). *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. № 12. С. 34-38.
23. Чиркова Ю.Л., Петришин Н.Я., Бортнікова М.Г., Хомік О.В. Оптимізування податкового навантаження вітчизняних підприємств на засадах впровадження зовнішньоекономічних операцій у режимі переробки. *Економічний простір*. 2019. № 145. С. 84-103. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.280519.84.495>.
24. Ляшенко О., Бойко З. Підхід до оцінки фіскальної функції імпортного мита на продукти харчові, напої та тютюнові вироби в Україні. *Світ фінансів*. 2011. № 1. С. 72-80.
25. Марченко О.І., Моргуненко А.С. Мито як інструмент зовнішньоекономічної діяльності та його роль в митній політиці України. *Інтернаука: Міжнародний науковий журнал*. 2018. № 22 (62). Т. 2. С. 35-38.
26. Менліосманов З.Т. Аналіз та контроль податкових надходжень до бюджету України від зовнішньоекономічної діяльності. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.26>.
27. Шмиголь Н.М., Антонюк А.А., Анікеєва Д.О. Експортне мито в Україні. Причини використання та наслідки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 4 (73). С. 16-21.
28. Турянський Ю.І. Мито в системі фіскально-економічних важелів регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 7. Ч. 1. С. 152-156.
29. Чік М.Ю., Бойко Р.В. Особливості оподаткування та банківського регулювання операцій у зовнішньоекономічній діяльності в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 81-88. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.081>.



30. Федішин Н. Податкове планування на підприємстві. *Світ фінансів*. 2012. № 3. С. 112-120.
31. Акіншина О.В., Третякова Л.І. Міжнародне податкове планування в умовах світової глобалізації економіки. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 767. С. 249-256.
32. Івашко О.А. Інструментарій податкового планування та процеси ухилення від сплати податків в контексті діючої практики функціонування офшорних юрисдикцій. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 1. С. 204-218.
33. Кузьмін О.Є., Тодощук А.В., Мельник О.Г. Особливості оподаткування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 138-143.
34. Паєнтко Т.В., Гуменний А.А. Офшорні юрисдикції та загрози їх використання у схемах агресивного податкового планування. *Незалежний аудитор: науково-практичне видання*. 2017. № 20 (II). С. 15-21.
35. Греца Я.В. Визначення місця здійснення господарської діяльності під час здійснення податкового планування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2019. Вип. 59. Т. 2. С. 38-40.
36. Брехов С.С., Коротун В.І. Світовий досвід протидії агресивному податковому плануванню: висновки для України. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2015. № 2. С. 121-134.
37. Магопєць О.А. Методологічні підходи до організації податкового планування на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 16. Ч. II. С. 171-181.
38. Осадча О.О. Податкове планування та податкова оптимізація в системі управління підприємством. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія", серія "Економіка"*. 2019. № 14 (42). С. 125-130. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14\(42\)-125-130](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14(42)-125-130).
39. Чиж А.Ю. Податкове планування грошових зобов'язань підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 1 (208). С. 172-177.
40. Мєліхова Т.О., Маслєннікова І.А. Удосконалення обліку, оподаткування та аудиту товарів при здійсненні експортно-імпортних операцій для ефективного податкового планування на торговельних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.1>.
41. Баскова А.К. Міжнародне податкове планування в епоху глобальної прозорості. *Інтернаука: Міжнародний науковий журнал*. 2018. № 14 (54). С. 24-27. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-14-4050>.
42. Годованець О.В. Теоретичні засади податкового планування діяльності міжнародних корпорацій. *Наука й економіка*. 2014. № 1 (33). С. 146-150.
43. Максимєнко А.В. Міжнародне податкове планування під призмою офшорних юрисдикцій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9 (172). С. 14-18.
44. Максимєнко А.В. Офшорні центри як інструмент міжнародного податкового планування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 9 (196). С. 25-30.
45. Шевченко І.В. Рекомендації щодо застосування методів міжнародного податкового планування в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 3 (142). С. 26-31.



References

1. Melnyk, M.I. (2012). Mistse podatkovoho mekhanizmu v systemi derzhavnoho rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy [The role of the tax mechanism in the system of state regulation of Ukraine's foreign economic activity]. *Universytetski naukovi zapysky – University scientific notes*, issue 2(42), 326-332 [in Ukrainian].
2. Korostashova, I.M. (2024). Opodatkuvannya zovnishnoekonomichnoi diialnosti v yevrointehratsiinomu protsesi Ukrainy: poniattia, pravove zabezpechennia, mytni formalnosti ta protsedury [Taxation of foreign economic activities in the European integration process of Ukraine: notion, legal regulations, customs formalities and procedures]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya – Public Administration and Customs Administration*, issue 4(43), 55-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-4.9> [in Ukrainian].
3. Natsionalna biblioteka Ukrainy imeni V.I. Vernadskoho. (n.d.). Baza danykh naukovykh zhurnaliv. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21CNR=20&Z21ID= [in Ukrainian].
4. Lutsenko, I.S. (2010). Suchasne traktuvannya sutnosti podatkovoi polityky v sferi zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Modern interpretation of tax policy in the field of foreign economic activity]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, issue 3, 63-65 [in Ukrainian].
5. Hutsul, I. (2013). Podatkove stymuliuvannya investytsiinoi ta zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh hlobalizatsii [Tax incentives of investment and foreign economic activity in the conditions of global economy]. *Svit finansiv – World of finance*, issue 1, 150-155 [in Ukrainian].
6. Volkova, O.H. (2021). Suchasnyi stan podatkovoi polityky Ukrainy v sferi zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Current state of tax policy of Ukraine in the field of foreign economic activity]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, issue 1-2(278-279), 24-29. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-24-29> [in Ukrainian].
7. Dubrovina, N., Dubrovina, V., Shelest, O., Tulai, O. (2021). Vplyv podatkiv na eksportno-importni tendentsii u krainakh YeS za suchasnykh nestabilnykh umov [Impact of taxes on export-import trends in EU countries under current unstable conditions]. *Zhurnal Yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economy*, issue 20, is. 4(79), 732-749 [in Ukrainian].
8. Dubyk, V.Ya., Bodnar, M.V. (2018). Suchasna systema opodatkuvannya zovnishnoekonomichnoi diialnosti v Ukraini [Modern taxation system of foreign economic activity in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, issue 11(63), 1111-1114 [in Ukrainian].
9. Buzhak, Yu.S. (2014). Klasyfikatsiia faktoriv vplyvu na funktsionuvannya systemy opodatkuvannya importnykh operatsii v Ukraini [Classification of factors influencing on functioning of system of the taxation of import operations in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, issue 6, p. 4, 183-187 [in Ukrainian].
10. Prokopyshyn, O.S. (2014). Podatok na dodanu vartist: osoblyvosti opodatkuvannya ta obliku v eksportno-importnykh operatsiiakh [Value added tax: features of taxation and accounting in export-import transactions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, issue 4, p. 1, 72-75 [in Ukrainian].
11. Kozhukhova, T.V. (2011). Osoblyvosti vyznannya vytrat pry operatsiiakh z importu tovariv u podatkovomu obliku [Specifics of expense recognition in import transactions in tax accounting]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*, issue 10(125), 35-38 [in Ukrainian].
12. Prokhar, N.V., Hasii, O.V. (2019). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання, opodatkuvannya ta obliku importnykh operatsii [Specifics of state regulation, taxation and accounting of import operations]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finance. Law*, issue 5/1, 19-23 [in Ukrainian].



13. Sarnatska, Yu.A. (2011). Import: obchyslennia myta ta PDV [Import: calculation of customs duties and VAT]. *Finansy, oblik i audyt – Finance, Accounting and Audit*, issue 18, 347-354 [in Ukrainian].
14. Nazarova, H.B., Vasyliiev, M.V. (2019). Kontrolovani operatsii u sferi zovnishnoekonomichnoi diialnosti: suchasnyi stan opodatkuvannia ta oblikovoho zabezpechennia [Controlled Transactions in the Sphere of Foreign Trade Activity: Current State of Taxation and Accounting Support]. *Tsentrálnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, issue 3(36), 340-360. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).340-360](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).340-360) [in Ukrainian].
15. Volkova, I.A. (2010). Osoblyvosti orhanizatsii bukhhalterskoho ta podatkovoho obliku eksportnykh operatsii [Specifics of organizing accounting and tax reporting for export operations]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Ser.: Ekonomika – Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics*, issue 13, 305-312 [in Ukrainian].
16. Shutka, S.E., Klym, N.M. (2016). Eksportni operatsii: bukhhalterskyi i podatkovyi oblik [Export operations: book-keeping and tax account]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, issue 17, t. 4, 158-161 [in Ukrainian].
17. Zhyhlei, I.V., Osipchuk, D.V. (2019). Eksport tovariv i posluh: spilni ta vidminni rysy obliku y opodatkuvannia [Export of goods and services: common and distinctive features in accounting and taxation]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, issue 4(90), 148-154. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-4\(90\)-148-154](https://doi.org/10.26642/jen-2019-4(90)-148-154) [in Ukrainian].
18. Lutsenko, I. (2012). Otsinka fiskalnoi efektyvnosti podatkovoi polityky v sferi zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Assessment of fiscal efficiency of tax policy in foreign economic activity]. *Svit finansiv – World of finance*, issue 2, 123-129 [in Ukrainian].
19. Pukhalskyi, V.V. (2015). Suchasnyi stan opodatkuvannia PDV operatsii u sferi ZED ta napriamky yoho udoskonalennia. [Current status value-added taxation transactions in foreign trade and directions of its improvement]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, issue 4, t. 2, 98-103 [in Ukrainian].
20. Bezohliuk, V.O. (2013). Podatkova nakladna yak zasib borotby z ryzykovymy importeramy [Tax invoice as a tool for combating risky importers]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Chernihiv State Technological University*, issue 2(66), 423-427 [in Ukrainian].
21. Lytvynenko, N.O., Nashkierska, M.M., Fal, Yu.Ya. (2020). Importni operatsii z tovaramy: osoblyvosti opodatkuvannia ta yoho oblikove vidobrazhennia [Import Operations with Goods: Features of Taxation and its Accounting Reflection]. *Biznes Inform – Business Inform*, issue 10, 276-285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-276-285> [in Ukrainian].
22. Semenko, T. (2011). Problemni pytannia obliku rozrakhunkiv z PDV pry zdiisnenni operatsii z davalnytskoiu syrovynoiu v zovnishnoekonomichnii diialnosti (na prykladi tsukrovnykh zavodiv) [Problematic issues in VAT accounting for tolling operations in foreign economic activity (case of sugar refineries)]. *Bukhhalterskyi oblik i audit – Accounting and Audit*, issue 12, 34-38 [in Ukrainian].
23. Chyrkova, Yu.L., Petryshyn, N.Ya., Bortnikova, M.H., Khomik, O.V. (2019). Optymizuvannia podatkovoho navantazhennia vitchyznianykh pidpriemstv na zasadakh vprovadzhennia zovnishnoekonomichnykh operatsii u rehymy pererobky [Optimization of tax burden on domestic enterprises on the basis of implementing foreign economic operations in the regime of processing]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, issue 145, 84-103. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.280519.84.495> [in Ukrainian].
24. Liashenko, O., Boiko, Z. (2011). Pidkhid do otsinky fiskalnoi funktsii importnoho myta na



- produkty kharchovi, napoi ta tiutiunovi vyroby v Ukraini [Approach to evaluating the fiscal function of import duties on food, beverages and tobacco products in Ukraine]. *Svit finansiv – World of finance*, issue 1, 72-80 [in Ukrainian].
25. Marchenko, O.I., Morhunenko, A.S. (2018). Myto yak instrument zovnishnoekonomichnoi diialnosti ta yoho rol v mytnii politytsi Ukrainy [Duty as an instrument for foreign economic activity and its role in customs policy of Ukraine]. *Internauka: Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal – Internauka: International Scientific Journal*, issue 22(62), t. 2, 35-38 [in Ukrainian].
26. Menliosmanov, Z.T. (2019). Analiz ta kontrol podatkovykh nadkhodzhen do biudzhetu Ukrainy vid zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Analysis and control of tax revenue to the budget of Ukraine from foreign economic activities]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsiyi – Entrepreneurship and Innovation*, issue 9, 157-163. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.26> [in Ukrainian].
27. Shmyhol, N.M., Antoniuk, A.A., Anikiieva, D.O. (2013). Eksportne myto v Ukraini. Prychyny vykorystannia ta naslidky [Export duty in Ukraine: causes and consequences]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, issue 4(73), 16-21 [in Ukrainian].
28. Turianskyi, Yu.I. (2014). Myto v systemi fiskalno-ekonomichnykh vazheliv rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Customs duties of fiscal and economic tools of foreign trade regulation]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, issue 7, part 1, 152-156 [in Ukrainian].
29. Chik, M.Yu., Boiko, R.V. (2024). Osoblyvosti opodatkuvannia ta bankivskoho rehuliuвання operatsii u zovnishnoekonomichnii diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Features of taxation and banking transactions regulation in foreign economic activities under martial law]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, issue 3, 81-88. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.081> [in Ukrainian].
30. Fedyshyn, N. (2012). Podatkove planuvannia na pidpriemstvi [Tax planning in the enterprise]. *Svit finansiv – World of finance*, issue 3, 112-120 [in Ukrainian].
31. Akinshyna, O.V., Tretiakova, L.I. (2013). Mizhnarodne podatkové planuvannia v umovakh svitovoyi hlobalizatsiyi ekonomiky [International tax planning amid global economic globalization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Bulletin of National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: Formation Stages and Development Problems*, issue 767, 249-256 [in Ukrainian].
32. Ivashko, O.A. (2013). Instrumentarii podatkovoho planuvannia ta protsesy ukhylennia vid splaty podatkov v konteksti diiuchoyi praktyky funktsionuvannia ofshornykh yurysdyktsiy [Tax planning tools and tax evasion processes in the context of offshore jurisdictions practice]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky – Regional economy modeling*, issue 1, 204-218 [in Ukrainian].
33. Kuzmin, O.Ye., Todoshchuk, A.V., Melnyk, O.H. (2013). Osoblyvosti opodatkuvannia sub'ektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Taxation features of foreign economic activity entities]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: Formation Stages and Development Problems*, issue 769, 138-143 [in Ukrainian].
34. Paientko, T.V., Humennyi, A.A. (2017). Ofshorni yurysdyktsiyi ta zahrozy yikh vykorystannia u skhemakh ahresyvnoho podatkovoho planuvannia [Offshore jurisdictions and threats of their use in aggressive tax planning schemes]. *Nezalezhnyi audytor: nauko-vo-praktychne vydannia – Independent Auditor: Scientific and Practical Edition*, issue 20(II), 15-21 [in Ukrainian].
35. Hretsa, Ya.V. (2019). Vyznachennia mistsia zdiisnennia hospodarskoi diialnosti pid chas zdiisnennia podatkovoho planuvannia [Determination of the place of economic activity in tax planning]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, issue 59, t. 2, 38-40.



36. Brekhov, S.S., Korotun, V.I. (2015). Svitovyi dosvid protydyi ahresyvnomu podatkovomu planuvanniu: vysnovky dlia Ukrainy [World experience fighting aggressive tax planning: conclusions for Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy – Proceedings of the National University of the State Tax Service of Ukraine*, issue 2, 121-134 [in Ukrainian].
37. Mahopets, O.A. (2009). Metodolohichni pidkhody do orhanizatsiyi podatkovoho planuvannia na pidpriemstvi [Methodological approaches to organizing tax planning at the enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, issue 16, part II, 171-181 [in Ukrainian].
38. Osadcha, O.O. (2019). Podatkove planuvannia ta podatкова optymizatsiia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Tax planning and tax optimization in the enterprise management system]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia", seriia "Ekonomika" – Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics*, issue 14(42), 125–130. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14\(42\)-125-130](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-14(42)-125-130) [in Ukrainian].
39. Chyzh, A.Yu. (2014). Podatkove planuvannia hroshovykh zobov'iazan pidpriemstva [Tax Planning of bills of debt of Enterprise]. *Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, issue 1(208), 172-177 [in Ukrainian].
40. Melikhova, T.O., Masliennikova, I.A. (2021). Udoskonalennia obliku, opodatkuvannia ta audytu tovariv pry zdiisnenni eksportno-importnykh operatsii dlia efektyvnoho podatkovoho planuvannia na torhovelnykh pidpriemstvakh [Improving the accounting, taxation and audit of goods in the implementation of export-import operations for effective tax planning in commercial enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, issue 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.1> [in Ukrainian].
41. Baskova, A.K. (2018). Mizhnarodne podatkové planuvannia v epokhu hlobalnoi prozorosti [International tax planning in a world of global transparency]. *Internauka: Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal – Internauka: International Scientific Journal*, issue 14(54), 24-27. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-14-4050> [in Ukrainian].
42. Hodovanets, O.V. (2014). Teoretychni zasady podatkovoho planuvannia diialnosti mizhnarodnykh korporatsii [Theoretical foundations of tax planning in international corporations]. *Nauka y ekonomika – Science and Economics*, issue 1(33), 146-150 [in Ukrainian].
43. Maksymenko, A.V. (2015). Mizhnarodne podatkové planuvannia pid pryzmoiu ofshornykh yurysdyktsiy [International tax planning under the prism of offshore jurisdictions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*, issue 9(172), 14-18 [in Ukrainian].
44. Maksymenko, A.V. (2017). Ofshorni tsentry yak instrument mizhnarodnoho podatkovoho planuvannia [Offshore centers are an instrument of international tax planning]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*, issue 9(196), 25-30 [in Ukrainian].
45. Shevchenko, I.V. (2013). Rekomendatsiyi shchodo zastosuvannia metodiv mizhnarodnoho podatkovoho planuvannia v Ukraini [Recommendations on applying international tax planning methods in Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*, issue 3(142), 26-31 [in Ukrainian].

Отримано:	23.07.2025	Beérkezett:	2025.07.23	Received:	23.07.2025
Прийнято до друку:	23.08.2025	Elfogadva:	2025.08.23	Accepted:	23.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-343-358

УДК 657

Дмитро ЗАХАРОВ

д.філос., доцент, доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

ORCID ID: [0000-0003-3423-0093](https://orcid.org/0000-0003-3423-0093)

Scopus Author ID: [59004012700](https://orcid.org/59004012700)

Ольга ФЕДОРОВА

PhD-студент, асистент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

ORCID ID: [0000-0002-8759-0984](https://orcid.org/0000-0002-8759-0984)

Scopus Author ID: [59552984400](https://orcid.org/59552984400)

e-mail: fedorova.olga@ztu.edu.ua

(Corresponding author)

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: БАЛАНС МІЖ ГНУЧКІСТЮ ТА ПРОЗОРИСТЮ

Анотація. У статті досліджено трансформаційні процеси функціонування публічних закупівель в умовах воєнного стану, що став каталізатором змін у регуляторній та правовій системі закупівельної діяльності. Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правових актів, зокрема Постановам Кабінету Міністрів №169 та №1178, що заклали правові підстави для спрощених та спеціальних процедур закупівель. Окреслено ключові зміни такі як запровадження відкритих торгів з особливостями, оновлення вартісних порогів, впровадження прямих закупівель та використання Prozorro Market, які істотно вплинули на структуру закупівель та рівень прозорості. Також, визначено ризики, пов'язані зі збільшенням частки неконкурентних процедур (94,3% від загальної кількості), виявленими порушеннями, а також проаналізовано типові корупційні практики. Окреслено роль громадських організацій, зокрема проєкту Dozorro, у здійсненні незалежного моніторингу, а також необхідність вдосконалення системи контролю через автоматичні ризик-індикатори та превентивний аудит. Акцентовано увагу на важливості поєднання спрощення процедур з гарантіями прозорості на всіх етапах закупівельного процесу, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів та зростання рівня загроз зловживань. Проаналізовано міжнародний досвід Ізраїлю, США та Польщі у регулюванні закупівель у кризових ситуаціях, що підтверджує актуальність тимчасового спрощення процедур із збереженням базових принципів відкритості, підвітності та контролю. Визначено ключові напрями подальшої оптимізації, зокрема обов'язкове оприлюднення інформації за прямими договорами, встановлення чітких критеріїв для гнучких процедур, підвищення ефективності пост-аудиту та розробка перехідної моделі для повноцінної відбудови. Запропоновано структуру подальших удосконалень, орієнтовану на баланс між оперативністю та збереженням відкритості. Застосування комплексного підходу, що включає цифрові інструменти, нормативну базу та контроль, розглядається як



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

чинник ефективного використання бюджетних коштів в умовах війни та стабільного функціонування системи публічних закупівель у відповідності до основних принципів діяльності.

Ключові слова: аудит, державний контроль, ДАСУ, моніторинг, публічні закупівлі, ризики, система Prozorro.

JEL Classification: H57, D73.

Absztrakt. A cikkben a közbeszerzési rendszerek átalakulási folyamatai kerültek vizsgálatra háborús helyzetben, amelyek katalizátorként hatottak a közbeszerzési szabályozási és jogi rendszer változásaira. Különös figyelmet kapott a jogszabályok elemzése, valamint a 169. és 1178. számú Kormányrendeletek, amelyek jogi alapot biztosítottak az egyszerűsített és különleges közbeszerzési eljárások számára. Bemutatásra kerültek a főbb változások, mint a sajátos nyilvános közbeszerzési eljárások bevezetése, az értékhatárok frissítése, a közvetlen közbeszerzések bevezetése és a Prozorro Market használata, amelyek jelentős hatással voltak a közbeszerzések struktúrájára és átláthatóságára. Meghatározásra kerültek a versenytelen eljárások növekvő arányával (az összes eljárás 94,3%-a) kapcsolatos kockázatok, valamint azonosításra kerültek a tipikus korrupciós gyakorlatok. Meghatározásra került a közösségi szervezetek szerepe, különösen a Dozorro projekt, a független monitorozás végrehajtásában, valamint szükségessé vált a kontroll rendszerének fejlesztése automatikus kockázati indikátorok és megelőző auditálás segítségével. A tanulmány hangsúlyozza az eljárások egyszerűsítése és az átláthatóság garantálása közötti egyensúly fontosságát a közbeszerzési folyamat minden szakaszában, különösen a korlátozott erőforrások és a visszaélések veszélyeinek növekedése közepette. Elemeztük Izrael, az Egyesült Államok és Lengyelország nemzetközi tapasztalatai a válsághelyzetek közbeszerzéseinek szabályozásában, amelyek alátámasztják az eljárások ideiglenes egyszerűsítésének fontosságát az átláthatóság, elszámoltathatóság és kontroll alapelveinek megőrzésével. Meghatározásra kerültek a további optimalizálás kulcsfontosságú irányai, mint a közvetlen szerződésekkel kapcsolatos információk kötelező nyilvánosságra hozatala, a rugalmas eljárásokhoz szükséges világos kritériumok meghatározása, a poszt-könyvvizsgálat hatékonyságának növelése, valamint átmeneti modell kidolgozása a teljes körű helyreállításhoz. Ajánlásokat tettünk további fejlesztési irányokra, melyek az operativitás és az átláthatóság megőrzésének egyensúlyára összpontosítanak. Az integrált megközelítés alkalmazása, amely digitális eszközöket, jogszabályi alapokat és ellenőrzést foglal magában, a háborús környezetben a költségvetési források hatékony felhasználásának, valamint a közbeszerzési rendszer stabil működésének kulcselemeként van értékelve.

Kulcsszavak: auditálás, állami kontroll, Ukrajna Állami Auditálási Szolgálat, monitorozás, közbeszerzés, kockázatok, Prozorro rendszer.

Abstract. The article examines the transformational processes in the functioning of public procurement under martial law, which has served as a catalyst for changes in the regulatory and legal framework of procurement activities. Particular attention is devoted to the analysis of regulatory legal acts, especially Resolutions of the Cabinet of Ministers № 169 and № 1178, which established the legal basis for simplified and special procurement procedures. Key changes are outlined, including the introduction of open tenders with specific features, the revision of value thresholds, the legalization of direct procurement, and the use of Prozorro Market – all of which have significantly influenced procurement structure and transparency. The article also identifies risks associated with the increased share of non-competitive procedures (94.3% of the total number of procurements), documented violations, and common corruption practices. The role of civil society organizations, particularly the Dozorro project, in conducting independent monitoring is emphasized, alongside the need to improve the control system through automated risk indicators and preventive audits. The international experience of Israel, the United States, and Poland in regulating procurement during crisis situations is analyzed, confirming the relevance of temporary procedural simplification while



upholding fundamental principles of openness, accountability, and oversight. Key directions for further optimization are identified, including the mandatory disclosure of information on direct contracts, the establishment of clear criteria for flexible procedures, enhancing the effectiveness of post-audit mechanisms, and the development of a transitional procurement model to support full-scale recovery. The application of a comprehensive approach – combining digital tools, a robust regulatory framework, and effective oversight – is viewed as a key factor in ensuring the efficient use of public funds during wartime and the stable operation of the public procurement system in accordance with core governance principles.

Keywords: audit, state control, State Audit Service of Ukraine, monitoring, public procurement, risks, Prozorro system.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення кардинально змінило умови функціонування держави, вимагаючи адаптації всіх сфер, зокрема системи публічних закупівель, де забезпечення безперебійного постачання стало першочерговим завданням для потреб оборони, критичної інфраструктури та гуманітарної допомоги, що зумовило необхідність відходу від звичних, більш тривалих та регламентованих процедур. Адаптація системи закупівель призвела до спрощення процедур, що, хоча й було необхідним для оперативного реагування, водночас створило значні ризики для прозорості, конкуренції та ефективного використання бюджетних коштів, зокрема, істотно зросли загрози зловживань, зменшення рівня конкуренції серед учасників торгів та неефективного використання бюджетних коштів. У деяких випадках це створило умови для непрозорого розподілу ресурсів, що особливо небезпечно в умовах обмеженості державного бюджету та високої потреби в раціональному управлінні державними фінансами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження функціонування системи публічних закупівель спирається на напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців, наразі актуальними темами є публічні закупівлі в умовах воєнного стану, їх роль в удосконаленні публічних фінансів, особливості державного регулювання, цифровізації, проведення заходів контролю та моніторингу. Як зазначають А. Пантелеймоненко, А. Мілька та О. Павленко [6] публічні закупівлі є важливим інструментом формування бюджету та задоволення ключових потреб держави – від оборони й безпеки до соціальних послуг і економічного розвитку. Вони мають здійснюватися прозоро, ефективно та з урахуванням суспільних потреб. В свою чергу Н. Педченко, О. Кудаський та М. Педченко виділяють те, що основною проблемою у сфері державних закупівель є не стільки брак контролю, скільки неефективний підхід до його реалізації, при тому замість підсилення проведення аудиту через створення нових посад, зміщується акцент на посиленні санкцій. Крім того, існує розрив між нормами законодавства та реальними умовами роботи уповноважених осіб, на яких покладено значну відповідальність [7].

Л. Петик та І. Бацман наголошують, що в умовах воєнного стану в Україні особливо актуальною є необхідність суттєвого вдосконалення механізмів проведення публічних закупівель і нагляду за ними з метою підвищення їх

ефективності. Серед основних проблем фінансового контролю у цій сфері можна виокремити відсутність чітко визначених правил контролю, заміну нормативних актів без урахування дії попередніх, а також нестачу скоординованої взаємодії між правоохоронними та контролюючими органами. Для подолання цих недоліків доцільно посилити громадський контроль, забезпечити ретельний аналіз та коригування нововведень, мінімізувати корупційні ризики, а також підвищити фінансову відповідальність і контроль з боку учасників закупівель, що сприятиме підвищенню ефективності публічних закупівель як під час війни, так і в повоєнний період [8]. Т. Швидка також виділяє, що особливі порядки закупівель у стратегічних сферах є необхідними для забезпечення національної безпеки та раціонального використання ресурсів, передбачаючи спеціальні вимоги до конфіденційності й захисту інтересів держави. В умовах воєнного стану правове регулювання публічних та оборонних закупівель має бути вдосконалене через спрощення процедур, актуалізацію порогів, підвищення прозорості, посилення контролю та узгодження із законодавством ЄС, при цьому основна увага зосереджується на процедурних аспектах, а не зміні засад закупівель [18].

Отже, актуальними викликами у сфері функціонування публічних закупівель залишаються неузгодженість нормативно-правового регулювання, недостатня ефективність контрольних механізмів та проблематика публічних закупівель пов'язаних з воєнним станом. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці ефективних моделей управління публічними закупівлями в кризових умовах, удосконаленні нормативно-правової бази, розвитку інституційної спроможності контролюючих органів та впровадженні інноваційних цифрових рішень для забезпечення прозорості й підзвітності процесів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеною залишається низка аспектів забезпечення прозорості та ефективного контролю за публічними закупівлями в умовах воєнного стану, зокрема високий рівень неконкурентних процедур, обмежений доступ до інформації про прямі договори та недостатня ефективність post-аудиту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження трансформаційних процесів у системі публічних закупівель в умовах воєнного стану, аналіз нормативно-правового регулювання, виявлення основних ризиків та проблем прозорості і контролю, а також визначення ключових напрямів вдосконалення закупівельної діяльності для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початку повномасштабного вторгнення система публічних закупівель в Україні зазнала суттєвих змін спрямованих на забезпечення оперативності та гнучкості. Початковим регуляторним актом, що визначав особливості здійснення оборонних закупівель стала Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року №169 «Деякі питання здійснення оборонних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах



воєнного стану» [9]. Основними особливостями цієї Постанови було максимальне спрощення процедур, включно з можливістю закупівель без застосування електронної системи, без обов'язкової конкуренції та з дискреційними повноваженнями замовників, проте така модель регулювання хоча й була ефективна з точки зору оперативності реагування, але не змогла забезпечити достатнього рівня прозорості, контролю та відповідальності. Тому на заміну прийшла Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 року №1178 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» [11], яка стала основним регуляторним документом, що визначає порядок публічних закупівель в умовах воєнного стану. Також було запроваджено нову процедуру – відкриті торги з особливостями, що суттєво скоротила строки проведення тендерів до мінімум двох тижнів з моменту оголошення до підписання договору [4]. Крім того, було встановлено оновлені вартісні пороги для проведення відкритих торгів з особливостями: для закупівлі товарів та послуг (окрім поточного ремонту) – від 100 тис. грн.; для послуг з поточного ремонту – від 200 тис. грн.; для робіт – від 1,5 млн. грн. Специфічною ознакою такої процедури стала можливість учасника подавати тендерні пропозиції з ціною, що вища за очікувану вартість предмета закупівлі, також для успішного проведення тендеру стало достатньо лише однієї пропозиції та зменшення пакету документів до мінімуму.

В умовах воєнного стану дозволено різні процедури без проведення відкритих торгів до яких належать прямі закупівлі, спрощені закупівлі (згідно з Наказом ДП «Прозорро» №25 від 20 жовтня 2022 року) [19] та прямі закупівлі через електронний каталог Prozorro Market, проте такі закупівлі доступні лише при умові не перевищення вартісного порогу. Так як особливістю закупівель у сферах оборони, критичної інфраструктури та гуманітарної допомоги є гнучкість, то наприклад саме оборонні закупівлі, що становлять державну таємницю, а також озброєння військової чи спеціальної техніки, боєприпасів та їх складових частин може здійснюватися без використання електронної системи закупівлі згідно з Постановою № 1275 «Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану» [9], спираючись на принципи своєчасності, відповідності національним інтересам, забезпеченням потреб безпеки і оборони та ефективністю використання коштів згідно Закону України «Про оборонні закупівлі» [11], це також стосується державних підприємств, які перебувають у сфері управління Міністерства енергетики, зокрема до 31 грудня 2025 року вони можуть здійснювати закупівлі обслуговування об'єктів державної власності, призначених для приймання та відвантаження нафти та нафтопродуктів морським транспортом без застосування стандартних процедур публічних закупівель визначених Законом [26]. Щодо гуманітарної допомоги, запроваджено спрощені правила митного оформлення

без застосування заходів нетарифного регулювання, зокрема через цифрову реєстрацію отримувачів, декларування вантажів з присвоєнням унікального коду, контроль термінів доставки (90 днів), обов'язковою умовою залишається подання звітності та публічності усіх операцій, що є способом забезпечення прозорості, підзвітності та запобігання зловживань [10]. Внесені зміни в законодавство суттєво вплинули і на структуру та обсяги закупівель, зокрема аналіз показує, що в умовах воєнного стану значно зросла частка неконкурентних процедур, за даними 94,3% від загальної кількості проведених публічних закупівель припадає на неконкурентні процедури (звіт про договір про закупівлю), що в вартісному еквіваленті становить – 48,5%, незважаючи на те, що цей показник за вартістю дещо менший, проте все одно залишається досить високим [5]. Зростання частки прямих закупівель, які укладені без використання електронної системи або за спрощеними процедурами відповідає на потребу оперативності, проте несе в собі значні ризики, що підтверджується виявленими аудиторами типовими порушеннями, зокрема щодо корупційних ризиків, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.
Виявленні корупційні ризики під час проведення публічних закупівель
в умовах воєнного стану*

№	Ризик	Приклад порушення	Наслідки	Рекомендації
1	2	3	4	5
1.	Проведення відкритих торгів при поданні лише однієї тендерної пропозиції	Під час розгляду закупівлі UA-2022-10-31-004743-а було встановлено, що запропонована ціна перевищує як вартість пального, яке закуповується за прямим договором, так і роздрібну ціну, за якою цей самий учасник реалізує пальне на АЗС, так як процедура не забезпечила конкуренції та зниження ціни, а її завершення могло б призвести до необґрунтованих витрат, замовник прийняв рішення про відміну торгів відповідно до пункту 47 підпункту 4 Постанови №1178	Відсутність конкуренції; ігнорування недоліків у тендерній пропозиції; закупівля за завищеною ціною	Внести зміни до Постанови №1178 щодо унеможливлення торгів за участю лише одного учасника та документального підтвердження необхідності перевищення ціни
2.	Можливість подання тендерних пропозицій за ціною, вищою за очікувану вартість	За даними Ві Prozorro, у 2022 році після прийняття Постанови №1178 обсяг закупівель через електронний каталог зріс: при меншій кількості процедур (7,22 тис. проти 12,25 тис. у 2021 році) сума договорів зросла з 157,34 млн грн до 166,22 млн грн, що свідчить про укладання угод на суттєво вищі суми	Непередбачуваність витрат; розтрата бюджетних коштів	Встановити верхню межу вартості та вимоги до постачальників у каталозі
3.	Зловживання закупівлями через електронний каталог		Відсутність контролю за постачальниками; зловживання з боку адміністратора; втрати бюджету	



№	Ризик	Приклад порушення	Наслідки	Рекомендації
1	2	3	4	5
4.	Корупційні зловживання шляхом укладення прямих договорів	У закупівлі UA-2022-05-10-000797-а Луцьке комунальне підприємство уклало прямий договір на ремонт стоянки вартістю 2,5 млн грн, обґрунтовуючи це нагальною потребою. Однак відсутність конкуренції та сумнівна терміновість виконання робіт свідчать про створення штучних умов для укладення договору з конкретним постачальником	Змова посадових осіб; укладення договорів без конкуренції; ризики неефективного витрачання коштів	Уточнити умови укладення прямих договорів, зокрема після щонайменше двох відмінених торгів
5.	Непослідовність рішень органу оскарження (відсутність усталеної / узагальної практики)	Органом оскарження у сфері публічних закупівель є Антимонопольний комітет України, який здійснює цю функцію через спеціальні Комісії. Водночас часто трапляються випадки, коли Колегія або Комісія АМКУ приймає різні рішення за однакових обставин, що пов'язано зі змінним складом органу та відсутністю єдиної практики. Це створює правову невизначеність для учасників і відкриває простір для можливих зловживань.	Неможливість визначення послідовної стратегії захисту своїх прав та законних інтересів	Розробити та прийняти узагальнену практику Комісії АМКУ; рекомендувати Комісії обґрунтовувати прийняті рішення
6.	Неможливість оскарження рішень, дій чи бездіяльності замовників під час проведення процедур закупівель, зокрема спрощених	Жоден із контролюючих органів (АМКУ, ДАСУ) не уповноважений перевіряти законність спрощених закупівель або виявляти можливі порушення під час їх проведення. Єдиний доступний механізм захисту прав учасників – звернення до суду. При цьому більшість судових позовів стосуються лише скасування процедур або відхилення пропозицій, тоді як інші, формально безспірні закупівлі залишаються поза контролем.	Порушення вимог законодавства про закупівлі під час спрощених процедур; відсутність оперативного контролю	Надати учасникам можливість оскаржувати рішення замовників під час спрощених процедур до органу оскарження; встановити скорочений порядок розгляду скарг
7.	Застосування «штучних перепон» у закупівлях для надання переваги	Справа UA-2022-10-21-010656-а, де замовник безпідставно відхилив пропозицію ТОВ, не надавши можливості виправити незначні невідповідності, і визначив переможцем ФОП, чия	Обмеження конкуренції; недопуск добросовісних учасників до участі в	Здійснювати системний моніторинг умов тендерної документації; посилити



№	Ризик	Приклад порушення	Наслідки	Рекомендації
1	2	3	4	5
	необхідному учаснику	пропозиція не відповідала технічному завданню. АМКУ зобов'язав замовника скасувати результати.	закупівлях	відповідальність за встановлення дискримінаційних вимог

*Джерело: складено автором на основі [5].

Серед інших поширених порушень, виявлених аудиторами, залишаються неякісний розгляд тендерних пропозицій (безпідставне відхилення або невідхилення тих, що підлягали відхиленню), укладення договорів, умови яких не відповідають тендерній документації, та внесення змін до істотних умов договору у випадках, не передбачених Законом. Загалом, аудитори виявили порушень на суму 4,5 млрд грн у закупівлях, що охопили моніторингом, причому 3,2 млрд грн з них вплинули на результати закупівель [20]. Як ми можемо прослідкувати зміни у публічних закупівлях, запроваджені в умовах воєнного стану, суттєво вплинули на принципи відкритості, конкуренції та рівного доступу, при тому сама система стала менш контрольованою, що створює сприятливе середовище для маніпулювання та зловживання.

Громадські організації, такі як Transparency International Ukraine через свій проєкт Dozorro, відіграють важливу роль у громадському моніторингу. Портал Dozorro, запущений у 2016 році, забезпечує системний моніторинг закупівель, об'єднуючи зусилля держави, бізнесу, контролюючих органів та громадськості [15]. Він надає доступ до аналітичних інструментів (BI Prozorro), що дозволяють всебічно аналізувати закупівлі, виявляти ризикові угоди та повідомляти про них відповідні органи [27]. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради, створена для розслідування потенційних порушень у соціально важливих закупівлях, оприлюднила звіт з рекомендаціями, значна частина яких була надана проєктом Dozorro, їх рекомендації включали такі пропозиції як: зобов'язати замовників публікувати кошторисну документацію у відкритих форматах, акти виконаних робіт; впровадити електронні контракти, обов'язкові правила визначення очікуваної вартості, а також змінити підходи ДАСУ до моніторингу закупівель, зробивши його обов'язковим, превентивним, із застосуванням автоматичних ризик-індикаторів та заборонаю укладення договорів під час його проведення. Також пропонується синхронізувати Prozorro з судовими системами та створити механізм досудового оскарження [16]. Проєкт Dozorro активно виявляє подібні випадки, запобігаючи неефективному використанню бюджетних коштів, наприклад, у квітні 2024 року Dozorro вдалося запобігти неефективному використанню понад 67 млн грн, виявивши завищення очікуваної вартості або ймовірні переплати у 34 закупівлях, зокрема Департамент житлового господарства Дніпровської міської ради підписав 13 договорів на утеплення будинків на понад 425 млн грн, де підрядник завищив ціни на будматеріали. Після втручання Dozorro вартість контрактів була зменшена на 64 млн грн, а згодом загальна економія склала 95,2 млн грн [21]. Такі випадки демонструють,



що, незважаючи на послаблення контролю, моніторинг залишається важливим інструментом для виявлення та запобігання зловживанням.

ДАСУ та Рахункова палата також продовжують здійснювати перевірки закупівель, при чому жодних мораторіїв на їх діяльності запроваджено не було. ДАСУ здійснює моніторинг процедур публічних закупівель, спрощених закупівель, а також закупівель, за якими оприлюднюється звіт про договір, укладений без застосування електронної системи закупівель, у порядку, встановленому статтею 8 Закону України «Про публічні закупівлі» [12]. Однак, при моніторингу оборонних закупівель виникають значні проблеми пов'язані з доступом до інформації та закритими договорами, незважаючи на те, що система Prozorro є відкритою, дозволяючи розкривати всі дані про учасників, їхні пропозиції, хід аукціону та рішення тендерного комітету, для безпекових причин детальна інформація про деякі закупівлі не розголошується до завершення воєнного стану, що створює додатковий виклик для повноцінного контролю [27]. У відповідь на ці виклики запроваджуються нові підходи до аудиту, які включають аналітичні моделі, ризик-індикатори та краудсорсинг контролю, зокрема з боку громадськості. Держаудитслужба активно впроваджує автоматичні індикатори ризику, так звані «red flags», які дозволяють ефективніше реагувати на можливі порушення з боку замовників через які повинні проходити 20% закупівель згідно вимог програми на підтримку політики розвитку «Основи зростання» Світового банку для України. Перелік ризик-індикаторів був оновлений, їх застосування до кожної третьої електронної закупівлі, що моніторилася ДАСУ, підтвердило свою ефективність, а саме понад половина закупівель, охоплених контролем за ознакою «red flags», була проведена з порушеннями [1].

Досвід інших країн у регулюванні публічних закупівель в кризових ситуаціях демонструє спільні підходи до балансування між оперативністю, гнучкістю та контролем. Наприклад в Ізраїлі, де постійно існує загроза безпеці, закон зобов'язує державні органи проводити тендери, але передбачає положення, що дозволяють спрощувати процедури закупівель під час надзвичайних ситуацій, таких як війна, масштабні військові операції або стихійні лиха, проте такі заходи вимагають обґрунтування термінової потреби, мінімального необхідного терміну дії контракту та логічних і пропорційних умов щодо ринку, винятки застосовуються для запобігання значним збиткам (евакуація, будівництво аварійних об'єктів, закупівля захисного обладнання, продуктів харчування, медичних послуг) або коли проведення тендеру може загрожувати національній безпеці. Проте, навіть за відсутності тендеру, державні органи зобов'язані документувати, обґрунтовувати та, наскільки це можливо, розглядати альтернативні пропозиції, а також згодом розкривати укладені договори [23].

У Сполучених Штатах Америки федеральне законодавство про закупівлі містить численні положення, що дозволяють спрощені процедури під час великих катастроф або національних надзвичайних ситуацій навіть без

офіційного оголошення, до змін належать: відсутність вимоги реєстрації в System for Award Management (офіційний веб-сайт уряду США, який містить інформацію про всі організації, які отримували фінансування від уряду) для термінових контрактів, відмова від публікації повідомлень про запропоновані дії за контрактом за наявності термінової потреби, обмеження кількості потенційних учасників торгів та відмова від повної та відкритої конкуренції для термінових потреб [22]. Також дозволено використання вже існуючих контрактів, таких як Федеральні графіки поставок (FSS) та Рамкові угоди про закупівлі (BPAs), що забезпечують швидке придбання товарів та послуг. Законодавство також передбачає преференції для місцевих фірм у зонах виникнення надзвичайної ситуації [24]. Такі заходи спрямовані на забезпечення швидкого реагування, проте вимагають від керівників закупівельної діяльності обґрунтування та дотримання принципів ефективності. Польща, як і інші країни ЄС, імплементує директиви ЄС щодо публічних закупівель, зокрема у пандемію COVID-19 законодавство запровадило спеціальні положення, що дозволяли відступати від Закону про публічні закупівлі для товарів та послуг, необхідних для протидії COVID-19, за умови високої ймовірності швидкого та неконтрольованого поширення хвороби або необхідності захисту громадського здоров'я. Такі зміни дозволяли укласти договори шляхом переговорів без попереднього оголошення через термінову потребу [25], крім того, дозволялися зміни до істотних умов укладених договорів, якщо обставини, пов'язані з кризою, впливали на їх належне виконання. Отже, аналіз міжнародного досвіду показує, що загальною тенденцією в кризових ситуаціях є надання більшої гнучкості та оперативності у публічних закупівлях за рахунок тимчасового спрощення процедур та відступу від повних конкурентних торгів, однак, ключовим елементом є збереження механізмів підзвітності та контролю, хоча б у формі обґрунтування терміновості, мінімальних строків та подальшого розкриття інформації.

Для досягнення оптимального балансу між гнучкістю та прозорістю в системі публічних закупівель в умовах воєнного стану та для підготовки до післявоєнної відбудови, необхідно впровадити низку системних рекомендацій. По-перше, критично важливим є забезпечення обов'язкового публікування ключової інформації, навіть за прямими договорами, незважаючи на те, що Постанова № 952 вже вимагає оприлюднення обґрунтування для прямих закупівель за пунктом 13, необхідно розширити цей підхід. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради рекомендує зобов'язати замовників публікувати для тендерів з будівництва документи, необхідні для формування кошторисних розрахунків, у форматах, що дозволяють їх аналіз (наприклад, Excel), а також оприлюднювати акти виконаних робіт [16]. Ця пропозиція є обґрунтованою, оскільки саме в цих документах часто приховуються завищення цін та неефективні витрати, крім того, слід вимагати публікації обґрунтування очікуваної вартості для всіх типів закупівель, включаючи прямі закупівлі. По-друге, необхідно чітко визначити межі «гнучкості» шляхом встановлення



прозорих критеріїв обґрунтованої потреби. Поточні вимоги дозволяють укладати прямі договори за нагальної потреби або відсутності конкуренції [3], проте, відсутність чітких критеріїв обґрунтування може призводити до зловживань, коли замовники штучно створюють умови для прямих закупівель, уникаючи конкуренції. Для усунення цих ризиків слід розробити детальні методичні рекомендації та приклади документації, що підтверджує обґрунтовану потребу, з урахуванням специфіки предмета закупівлі, також повинні бути встановлені чіткі індикатори, які дозволяють розрізняти об'єктивну нагальність від спроби уникнути конкурентних процедур. По-третє, необхідно підвищити ефективність post-аудиту та ризик-менеджменту. ДАСУ вже впроваджує автоматичні ризик-індикатори, які дозволяють виявляти потенційні порушення, проте цей механізм варто посилити, зробивши моніторинг превентивним та обов'язковим для закупівель від певної високої вартості (наприклад, від 15 млн грн), а також розробити скорочену процедуру судового оскарження моніторингів, заборонити укладати договори про закупівлю під час її моніторингу та підвищити інституційну спроможність як ДАСУ, так і Рахункової палати. [16]. По-четверте, слід розробити та впровадити перехідну модель між воєнним та звичайним режимами закупівель. Постанова № 1178 вже передбачає, що її дія триває протягом 90 днів після припинення або скасування воєнного стану, це надає певний перехідний період, проте, необхідно чітко визначити критерії та етапи поступового повернення до повноцінних конкурентних процедур, враховуючи потреби відбудови країни та необхідність збереження оперативних механізмів для критичних сфер.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, трансформація системи публічних закупівель в Україні в умовах воєнного стану стала неминучою та необхідною для забезпечення оперативного реагування на виклики. Запровадження спрощених процедур, таких як прямі закупівлі та відкриті торги з особливостями, дозволило значно прискорити придбання товарів, робіт та послуг для потреб оборони, критичної інфраструктури та гуманітарної допомоги, однак, ця спрощеність створила значні виклики щодо прозорості, конкуренції та підзвітності, що проявилось у зростанні частки неконкурентних закупівель та виявленні численних порушень та зловживань. Статистичні дані Prozorro та звіти контролюючих органів, таких як Держаудитслужба та громадські організації (Dozorro), підтверджують ризики, пов'язані з недостатнім обґрунтуванням, несвоєчасним оприлюдненням інформації та можливими корупційними схемами, що свідчить про те, що оперативність без належного контролю може призводити до неефективного використання бюджетних коштів. Водночас, міжнародний досвід демонструє, що у кризових ситуаціях більшість країн також вдаються до спрощення закупівель, але при цьому намагаються зберегти механізми підзвітності, такі як обов'язкове обґрунтування та подальше розкриття інформації. Впровадження в Україні автоматичних ризик-індикаторів та посилення ролі моніторингу дозволяють виявляти та запобігати існуючим порушенням. Тому, для досягнення

оптимального балансу необхідно посилити вимоги до публікації інформації (включаючи обґрунтування та акти виконаних робіт), чітко визначити критерії для застосування гнучких процедур, підвищити ефективність post-аудиту та ризик-менеджменту, а також розробити збалансовану перехідну модель для післявоєнного періоду. Саме такий системний підхід, що поєднує законодавчі зміни, цифрові інструменти та контроль, є механізмом ефективного та доброчесного використання державних фінансів в умовах війни та відбудови. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі результативності впроваджених механізмів контролю публічних закупівель в умовах воєнного стану, зокрема автоматичних ризик-індикаторів, системи моніторингу та post-аудиту. Важливим напрямом є вивчення довгострокового впливу спрощених процедур на рівень прозорості, конкуренції та ефективності використання бюджетних коштів, а також порівняльний аналіз адаптацій закупівельних практик у країнах з досвідом ведення воєнних дій або надзвичайного стану, з метою розробки універсальної ефективної моделі перехідного регулювання для етапу післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Державна аудиторська служба України. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5293> (дата звернення: 20.07.2025).
2. Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2023 № 953. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-п#Text> (дата звернення: 21.07.2025).
3. Закупівлі за виключеннями згідно з пунктом 13 Особливостей. *Радник у сфері публічних закупівель*. URL: <https://radnuk.com.ua/books/zakupivli-za-vykliuchenniamy-zhidno-z-punktom-13-osoblyvostej/> (дата звернення: 20.07.2025).
4. Кабінет Міністрів України запровадив нові особливості проведення публічних закупівель на час воєнного стану. *Прозоро (Prozorro)*. *Державні закупівлі онлайн*. Веб портал державних закупівель. URL: <https://tender.uub.com.ua/novini/kabinet-ministriv-ukraqiny-zaprovadyv-novi-osoblyvosti-provedennya-publichnyh-zakupivelq-na-chas-vojennoho-stanu> (дата звернення: 20.07.2025).
5. Корупційні ризики під час проведення публічних закупівель в умовах воєнного стану. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/Kor-ryzyku_zakupivli.pdf (дата звернення: 22.07.2025).
6. Пантелеймоненко А., Мілька А., Павленко О. Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20>
7. Педченко Н., Кудачький О., Педченко М. Публічні закупівлі в Україні: переваги на недоліки. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2023. Вип. 2 (108). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4>
8. Петик Л. О., Бацман І. В. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-03>
9. Про деякі питання здійснення оборонних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану зі змінами: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. №169. *Радник у сфері публічних закупівель*. URL: <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/postanova-kabminu-pro-deiaki-pytannia-zdiysnennia-oboronnykh-ta-publichnykh-zakupivel-tovariv-robit-i-posluh-v-umovakh-voiennoho-stanu-zi-zminamy/> (дата звернення: 21.07.2025).



10. Про затвердження особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2022 № 1275: станом на 5 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-п#Text> (дата звернення: 21.07.2025).
11. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text> (дата звернення: 16.07.2025).
12. Про оборонні закупівлі : Закон України від 17.07.2020 № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text> (дата звернення: 16.07.2025).
13. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 14.07.2025).
14. Про реалізацію експериментального проекту щодо надання державної грошової допомоги покупцям товарів та послуг українського виробництва в рамках Всеукраїнської економічної платформи «Зроблено в Україні» : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2024 № 952. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2024-п#Text> (дата звернення: 17.07.2025).
15. Стартував проект моніторингу публічних закупівель DoZorro. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=0ad264d5-761a-4c0a-b340-96447256601c&title=StartuvavProektMonitoringuPublichnikhZakupivelDozorro?fihfkbvcxbcesiah> (дата звернення: 17.07.2025).
16. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради радить впровадити у публічних закупівлях низку пропозицій Dozorro. *Dozorro*. URL: <https://dozorro.org/news/timchasova-slidcha-komisiya-verhovnoyi-radi-radit-vprovaditi-u-publichnikh-zakupivlyah-nizku-propozicij-dozorro> (дата звернення: 21.07.2025).
17. Чи треба звітуватись по закупівлям до 50 та до 100 тисяч гривень. *Інформаційний ресурс - Інфобокс Прозорро*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/zakupivli-do-50-ta-do-100-tisyach-na-chas-diji-voyennogo-stanu> (дата звернення: 18.07.2025).
18. Швидка Т. Особливості державного регулювання оборонних закупівель. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Право*. 2024. Вип. 1(81). С. 308–314. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.49>.
19. Що публікувати на Порталі Прозорро по новій Постанові №1178. *Інформаційний ресурс - Інфобокс Прозорро*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/poryadok-vikoristannya-elektronnoji-sistemi-pid-chas-diji-voyesnnogo-stanu-zgidno-nakazu-25> (дата звернення: 11.07.2025).
20. Які типові порушення виявили аудитори під час моніторингу закупівель у воєнний час. *Держзакупівлі*. URL: <https://dzplatforma.com.ua/news/1397-yak-tipov-porushennya-viyavili-auditori-pd-chas-montoringu-zakupvel-u-vonniy-chas> (дата звернення: 14.07.2025).
21. Dozorro запобіг неефективному використанню понад 67 млн. грн. *Dozorro*. URL: <https://dozorro.org/news/kvitnevi-kejsi-dozorro-zapobig-neefektivnomu-vikoristannyu-ponad-67-mln-grn> (дата звернення: 22.07.2025).
22. Emergency Procurement List. Acquisition. GOV. *Home. Acquisition.GOV*. URL: <https://www.acquisition.gov/emergency-procurement> (дата звернення: 15.07.2025).
23. Exemption from Tenders During a State of Emergency in Israel. *JD Supra*. URL: <https://www.jdsupra.com/legalnews/exemption-from-tenders-during-a-state-3529728/> (дата звернення: 19.07.2025).
24. Federal Procurement Procedures During a National Emergency. *Seyfarth*. URL: <https://www.seyfarth.com/news-insights/federal-procurement-procedures-during-a-national-emergency.html> (дата звернення: 17.07.2025).



25. Kania M. Public procurement and COVID-19 in Poland. URL: <https://publicprocurementinternational.com/wp-content/uploads/2020/04/Public-Procurement-and-COVID-19-in-Poland.-Michal-Kania.-31-March-2020.docx> (дата звернення: 22.07.2025).
26. Smarttender. Закупівлі для критичної інфраструктури: уряд спрощує правила до кінця 2025 року | Новини від Smarttender. *SmartTender – відкриті тендери в Україні, державні та комерційні закупівлі Prozorro*. URL: <https://smarttender.biz/novyny/view/zakupivli-dlya-kritichnoyi-infrastrukturi-uryad-sproshchuye-pravila-do-kintsya-2025-roku/> (дата звернення: 20.07.2025).
27. Yukins C.R., Kelman S. Overcoming Corruption and War - Lessons from Ukraine's ProZorro Procurement System. *GW Law Faculty Publications & Other Works*. URL: https://scholarship.law.gwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2887&context=faculty_publications (дата звернення: 16.07.2025).

References

1. Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy [State Audit Service of Ukraine]. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/5293> [in Ukrainian].
2. Some Issues of Passage and Accounting of Humanitarian Aid under Martial Law. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 953 (2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-p#Text> [in Ukrainian].
3. Advisor in the field of public procurement (2025). Zakupivli za vykliuchennyamy zghidno z punktom 13 Osoblyvostei [Procurement by exceptions according to clause 13 of the Features]. URL: <https://radnuk.com.ua/books/zakupivli-za-vykliuchenniamy-zhidno-z-punktom-13-osoblyvostej/> [in Ukrainian].
4. Prozorro. Public procurement online. Web portal of public procurement (2025). Kabinet Ministriv Ukrainy zaprovadyv novi osoblyvosti provedennia publichnykh zakupivel na chas voiennoho stanu [The Cabinet of Ministers of Ukraine has introduced new features of public procurement during martial law]. URL: <https://tender.uub.com.ua/novini/kabinet-ministriv-ukraqiny-zaprovadyv-novi-osoblyvosti-provedennya-publichnyh-zakupivel-na-chas-vojennoho-stanu> [in Ukrainian].
5. National Agency for the Prevention of Corruption (2023). Koruptsiini ryzyky pid chas provedennia publichnykh zakupivel v umovakh voiennoho stanu [Corruption risks during public procurement during martial law]. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/Kor-ryzyky_zakupivli.pdf [in Ukrainian].
6. Panteleimonenko, A., Milka, A., Pavlenko, O. (2023). Publichni zakupivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Public Procurement in Ukraine Under Martial Law]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economics and Society*, issue 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20> [in Ukrainian].
7. Pedchenko, N., Kudatskyi, O., Pedchenko, M. (2023). Publichni zakupivli v Ukraini: perevahy ta nedoliky [Public Procurement in Ukraine: Advantages and Disadvantages]. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*, 2(108). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4> [in Ukrainian].
8. Petyk, L. O., Batsman, I. V. (2023). Publichni zakupivli v umovakh voiennoho stanu [Public Procurement Under Martial Law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia, - Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, issue 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-08-03> [in Ukrainian].
9. On some issues of defense procurement of goods, works and services under martial law, as amended. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 169 (2022). URL: <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/postanova-kabminu-pro-deiaki-pytannia-zdiysnennia-oboronnykh-ta-publichnykh-zakupivel-tovariv-robit-i-posluh-v-umovakh-voiennoho-stanu-zi-zminamy/> [in Ukrainian].



10. On approval of the features of defense procurement for the period of the legal regime of martial law. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 1275 (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-п#Text> [in Ukrainian].
11. On approval of the features of public procurement of goods, works and services for customers provided for by the Law of Ukraine "On Public Procurement" for the period of the legal regime of martial law in Ukraine and within 90 days from the date of its termination or cancellation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 1178 (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text> [in Ukrainian].
12. On defense procurement. Law of Ukraine No 808-IX (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text> [in Ukrainian].
13. On public procurement. Law of Ukraine No 922-VIII (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> [in Ukrainian].
14. On the implementation of a pilot project on providing state financial assistance to buyers of goods and services of Ukrainian production within the framework of the All-Ukrainian economic platform "Made in Ukraine": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 952 (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2024-п#Text> [in Ukrainian].
15. Ministry of Economy of Ukraine (2016). Startuvav proekt monitorynhu publichnykh zakupivel DoZorro. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [The DoZorro public procurement monitoring project has been launched]. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=0ad264d5-761a-4c0a-b340-96447256601c&title=StartuvavProektMonitoringuPublichnykhZakupivelDozorro?fihfkbvcvxbcesiah> [in Ukrainian].
16. Dozorro (2024). Tymchasova slidcha komisiia Verkhovnoi Rady radyt vprovadyty u publichnykh zakupivliakh nyzku propozyysii Dozorro [The Temporary Investigation Commission of the Verkhovna Rada recommends implementing a number of Dozorro proposals in public procurement]. URL: <https://dozorro.org/news/timchasova-slidcha-komisiya-verhovnoyi-radi-radit-vprovaditi-u-publichnykh-zakupivlyah-nizku-propozicij-dozorro> [in Ukrainian].
17. Infobox Prozorro (2022). Chy treba zvituvatys po zakupivliam do 50 ta do 100 tysiach hryven [Is it necessary to report on purchases up to 50 and up to 100 thousand hryvnias]. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/zakupivli-do-50-ta-do-100-tisyach-na-chas-diji-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].
18. Shvydka, T. (2024). Osoblyvosti derzhavnoho rehulivannia oboronnykh zakupivel [Features of State Regulation of Defense Procurement]. *Nauk. visn. Uzhhorodskoho nats. universytetu. Seriya: Pravo - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Series Law*, vol. 1(81), 308–314. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.49> [in Ukrainian].
19. Infobox Prozorro (2022). Shcho publikuvaty na Portali Prozorro po novii Postanovi No 1178 [What to publish on the Prozorro Portal under the new Resolution No. 1178]. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/poryadok-vikoristannya-elektronnoji-sistemi-pid-chas-diji-voyennogo-stanu-zgidno-nakazu-25> [in Ukrainian].
20. State Procurement (2022). Yaki typovi porushennia vyjavyly audytory pid chas monitoryngu zakupivel u voiennoi chas [What typical violations did auditors detect during the monitoring of procurement in wartime]. URL: <https://dzplatforma.com.ua/news/1397-yak-tipov-porushennya-viyavili-auditori-pd-chas-montoringu-zakupvel-u-vonniy-chas> [in Ukrainian].
21. Dozorro (2025). Dozorro zzapobih neefektyvnomu vykorystanniu ponad 67 mln. hrn [Dozorro prevented the inefficient use of over 67 million UAH]. URL: <https://dozorro.org/news/kvitnevi-kejsi-dozorro-zapobig-neefektivnomu-vikoristannyu-ponad-67-mln-grn> [in Ukrainian].
22. Emergency Procurement List. Acquisition.GOV. URL: <https://www.acquisition.gov/emergency-procurement>.
23. Exemption from Tenders During a State of Emergency in Israel. JD Supra. URL: <https://www.jdsupra.com/legalnews/exemption-from-tenders-during-a-state-3529728/>.



24. Federal Procurement Procedures During a National Emergency. Seyfarth. URL: <https://www.seyfarth.com/news-insights/federal-procurement-procedures-during-a-national-emergency.html>.
25. Kania, M. (2020). *Public procurement and COVID-19 in Poland*. URL: <https://publicprocurementinternational.com/wp-content/uploads/2020/04/Public-Procurement-and-COVID-19-in-Poland.-Michal-Kania.-31-March-2020.docx>.
26. SmartTender (2025). Zakupivli dlia krytychnoi infrastruktury: uriad sproshchuie pravyla do kintsia 2025 roku [Procurement for Critical Infrastructure: Government Simplifies Rules Until the End of 2025]. URL: <https://smarttender.biz/novyny/view/zakupivli-dlya-kritichnoyi-infrastrukturi-uryad-sproshchuye-pravila-do-kintsya-2025-roku/> [in Ukrainian].
27. Yukins, C.R., Kelman, S. (2022). Overcoming Corruption and War – Lessons from Ukraine's ProZorro Procurement System. *GW Law Faculty Publications & Other Works*. URL: https://scholarship.law.gwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2887&context=faculty_publications

<i>Отримано:</i>	23.07.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.07.23	<i>Received:</i>	24.07.2023
<i>Прийнято до друку:</i>	24.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.24	<i>Accepted:</i>	24.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-359-378

УДК 336.02:336.71:339.727.22:330.322.1:004.9

Юлія КОВАЛЕНКО

доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5678-3185](https://orcid.org/0000-0002-5678-3185)

Scopus Author ID: [36573842700](https://orcid.org/36573842700)

e-mail: kovalenko0202@ukr.net

(Corresponding author)

Сергій КРИНИЦЯ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5569-4682](https://orcid.org/0000-0002-5569-4682)

Scopus Author ID: [57203150237](https://orcid.org/57203150237)

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА РЕАЛІЇ УКРАЇНИ

Анотація. Дане дослідження присвячене комплексному аналізу джерел фінансування цифрової трансформації фінансових систем на основі вивчення світового досвіду та сучасних реалій України. Метою дослідження є систематизація міжнародних практик мобілізації ресурсів для цифрової трансформації, визначення переваг та обмежень ключових моделей фінансування - бюджетно-орієнтованої, державно-приватного партнерства, венчурно-інноваційної, міжнародно-грантової та моделі самофінансування, а також оцінка їх відповідності поточним викликам України для обґрунтування оптимальної стратегії ресурсного забезпечення цифровізації національної фінансової системи. Методологічна основа поєднує комплексний підхід, що включає порівняльний аналіз міжнародних практик, системне оцінювання моделей фінансування, використання методології кейс-стаді та інституційний аналіз регуляторних рамок. Дослідження поєднує теоретичні засади з емпіричними даними, отриманими з досвіду цифрової трансформації фінансового сектору різних країн. Результати показують, що гібридні підходи, які інтегрують декілька механізмів фінансування, стабільно демонструють вищу ефективність, що підтверджується успішними прикладами з розвинутих економік. Отримані висновки мають практичну цінність для розробки національних стратегій цифровізації, формування державної політики, проектування програм державно-приватного партнерства, створення рамок міжнародної співпраці та побудови регуляторного середовища, сприятливого для інновацій. Вони є особливо актуальними для економік, що розвиваються, постконфліктних держав та країн-кандидатів на вступ до ЄС. У дослідженні



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

робиться висновок, що жодна універсальна модель фінансування не є оптимальною за будь-яких економічних умов, що зумовлює необхідність впровадження контекстно-специфічних гібридних підходів. Для України найбільш перспективною є модель, що поєднує стабільне міжнародне фінансування з елементами державно-приватного партнерства та самофінансування. Ключовими чинниками успіху виступають запровадження довгострокової стратегії цифрового розвитку, ефективна координація зацікавлених сторін, інвестування в людський капітал, забезпечення надійного кіберзахисту та створення сприятливого регуляторного середовища.

Ключові слова: цифрова трансформація, фінансова система, джерела фінансування, державно-приватне партнерство, венчурне фінансування, міжнародні гранти, самофінансування, фінтех, публічні фінанси, кібербезпека, цифрові технології у фінансах

JEL Classification: G20, G24, G28, F35, L32, L86, O33, O38

Absztrakt. A kutatás átfogó módon elemzi a pénzügyi rendszerek digitális transzformációjának finanszírozási forrásait a nemzetközi tapasztalatok és Ukrajna jelenlegi realitásainak tanulmányozása alapján. A tanulmány célja a digitális transzformáció erőforrás-mobilizációjának nemzetközi gyakorlatait rendszerezni, a kulcsfinanszírozási modellek – költségvetés-orientált, állami-magán partnerség, kockázati-innovatív, nemzetközi támogatási és önfinanszírozási modell – előnyeit és korlátait meghatározni, valamint értékelni azok megfelelőségét Ukrajna aktuális kihívásainak kontextusában a nemzeti pénzügyi rendszer digitalizációjának optimális erőforrás-stratégiája érdekében.

A módszertani alap komplex megközelítést ötvöz, amely magában foglalja a nemzetközi gyakorlatok összehasonlító elemzését, a finanszírozási modellek rendszerszintű értékelését, az esettanulmányok módszertanának alkalmazását és a szabályozási keretek intézményi elemzését. A kutatás a digitális transzformáció elméleti alapjait empirikus adatokkal kapcsolja össze, amelyek különböző országok pénzügyi szektorának tapasztalataiból származnak.

Az eredmények azt mutatják, hogy a több finanszírozási mechanizmust integráló hibrid megközelítések következetesen magasabb hatékonyságot biztosítanak, amit fejlett gazdaságok sikeres példái is megerősítenek. A levont következtetések gyakorlati értéket képviselnek a nemzeti digitalizációs stratégiák kidolgozása, az állami politika kialakítása, az állami-magán partnerségi programok tervezése, a nemzetközi együttműködés kereteinek megalkotása, valamint az innovációkat támogató szabályozási környezet kiépítése szempontjából.

A kutatás arra a következtetésre jut, hogy nincs univerzális finanszírozási modell, amely bármely gazdasági feltétel mellett optimális lenne, ami indokolja a kontextus-specifikus hibrid megközelítések alkalmazását. Ukrajna számára a legígéretesebb modell az, amely a stabil nemzetközi finanszírozást az állami-magán partnerség és az önfinanszírozás elemeivel kombinálja. A siker kulcstényezői közé tartozik a hosszú távú digitális fejlesztési stratégia bevezetése, az érdekelt felek hatékony koordinációja, a humán tőkébe történő befektetés, a megbízható kiberbiztonság biztosítása és az innovációbarát szabályozási környezet kialakítása.

Kulcsszavak: digitális transzformáció, pénzügyi rendszer, finanszírozási források, állami-magán partnerség, kockázati finanszírozás, nemzetközi támogatások, önfinanszírozás, fintech, közpénzek, kiberbiztonság, digitális technológiák a pénzügyekben.

Abstract. This study presents a comprehensive analysis of financing sources for the digital transformation of financial systems, drawing on global experience and the contemporary realities of Ukraine. The research seeks to systematize international practices in mobilizing resources for digital transformation, identify the advantages and limitations of key financing models - budget-oriented, public-private partnership, venture-innovation, international-grant, and self-financing - and evaluate their alignment with Ukraine's current challenges to substantiate an optimal resource strategy for digitizing the national financial system. The methodological framework integrates a multi-method



approach, combining comparative analysis of international practices, systematic assessment of financing models, case study methodology, and institutional analysis of regulatory frameworks. The study blends theoretical foundations with empirical evidence derived from diverse national experiences in financial sector digital transformation. Findings indicate that hybrid approaches—integrating multiple financing mechanisms - consistently demonstrate superior effectiveness, as illustrated by successful examples from developed economies. The results hold practical value for formulating national digitization strategies, shaping government policies, designing public-private partnership initiatives, establishing frameworks for international cooperation, and creating regulatory environments conducive to innovation. They are particularly relevant for developing economies, post-conflict states, and EU candidate countries. The study concludes that no universal financing model is optimal under all economic conditions, underscoring the need for context-specific hybrid approaches. For Ukraine, the most promising model combines sustained international financing with elements of public-private partnership and self-financing. Critical success factors include the adoption of a long-term digital development strategy, effective stakeholder coordination, investment in human capital, robust cybersecurity measures, and the establishment of a supportive regulatory framework.

Keywords: digital transformation, financial system, sources of financing, public-private partnership, venture financing, international grants, self-financing, FinTech, public finance, cybersecurity, digital technologies in finance

Постановка проблеми. Цифрова трансформація надає фінансовим установам низку значних переваг. Вона дозволяє покращити клієнтський досвід, залученість та задоволеність завдяки персоналізованим цифровим послугам на вимогу, використовуючи мобільні додатки та інструменти на базі штучного інтелекту. Операційна ефективність зростає за рахунок автоматизації рутинних завдань, таких як обробка кредитів та верифікація документів. Крім того, цифрові інструменти забезпечують прийняття рішень на основі даних, надаючи фінансовим фахівцям уявлення про поведінку клієнтів та ризики. Це також зміцнює відповідність регуляторним вимогам шляхом інтеграції систем відстеження та звітності. Зрештою, трансформація сприяє інноваціям, модернізуючи застарілі системи та дозволяючи швидко запускати нові цифрові продукти. Компанії, що досягли «цифрової зрілості», повідомили про 26% зростання прибутковості та 9% зростання ринкової вартості [1]. Така сильна кореляція між цифровою зрілістю та фінансовими показниками свідчить про те, що інвестиції в цифрову трансформацію є не просто витратами, а прямим рушієм цінності та необхідною конкурентною відповіддю, що робить обґрунтування фінансування більш переконливим для зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі питання цифрової трансформації фінансових систем розглядаються як багатовимірна проблема, що поєднує технічні, інституційні й фінансові аспекти. Наукові праці підкреслюють інтегральну роль цифрових технологій у підвищенні ефективності фінансового посередництва, розширенні фінансової інклюзії та модернізації публічних фінансів, водночас наголошуючи на специфічних ризиках (кібербезпека, системна стійкість, регуляторні прогалини). Так, монографія В. Вишневського та С. Князева [2] дає широке теоретико-прикладне тлумачення трансформаційного потенціалу цифровізації в економіці України, включно з фінансовою сферою.

Праці науковців систематизують тренди цифровізації фінансового сектору України, описують практику впровадження електронних послуг (G2P, e-gov), та окреслюють ключові бар'єри - від недостатності людського капіталу до фрагментарності інфраструктури. Зокрема Н. Ситник та В. Фелісеєв розглядають концептуальні основи цифровізації фінансової системи [3], О. Баула та О. Лютак аналізують глобальні тренди фінтеху, блокчейну та криптовалют [4], Л. Гриценко зосереджується на безпекових аспектах цифровізації фінансово-економічних відносин [5], Т. Штерма фокусується на актуальних проблемах правового забезпечення цифровізації фінансів [6].

Національний інститут стратегічних досліджень у дослідженні «Цифрова трансформація економіки України в умовах війни» [7] розглядає воєнний контекст цифровізації, але механізми мобілізації ресурсів для цифровізації фінансового сектору потребують глибшого дослідження.

Урядові й міжнародні аналітичні документи (ОЕСР, Світового Банку, ЄБРР) та українські узагальнення їхніх висновків висвітлюють макроекономічні й бюджетні обмеження при реалізації цифрових проєктів в умовах воєнного стану та фіскальної нестабільності. ОЕСР, зокрема, аналізує шляхи підвищення стійкості економіки через прискорену цифрову трансформацію фінансових систем, вказуючи на потребу змішаного фінансування та міжнародного співробітництва [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У цілому, визнаючи цінність наукових досягнень науковців та їх вагомий внесок у розвиток теоретичних підходів до концептуалізації цифрових трансформацій фінансових систем, слід відмітити, що питання механізмів фінансування цих процесів залишаються недостатньо вивченими і потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є комплексний аналіз існуючих моделей фінансування цифрової трансформації фінансових систем на основі узагальнення міжнародного досвіду та оцінки їх застосовності в умовах сучасних реалій України для розробки рекомендацій щодо оптимізації джерел ресурсного забезпечення процесів цифровізації національної фінансової системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація фінансової системи передбачає використання цифрових технологій для модернізації діяльності фінансових установ, задоволення очікувань клієнтів та надання більшої цінності як бізнесу, так і публічному сектору. І тут мова йде не лише про впровадження нових інструментів, а й про переосмислення бізнес-процесів, технологій та робочих процесів. Адже успішна цифрова трансформація вимагає не лише розгортання нових цифрових інструментів, а й побудови культури навколо неї, що передбачає глибинне розуміння того, що означає трансформація для організації [1]. Це означає, що фінансування має охоплювати не тільки придбання власне цифрових технологій, але й значні інвестиції в управління змінами, кадровий розвиток та організаційну реструктуризацію.

Недостатнє фінансування цих нетехнічних аспектів може призвести до невдач проєктів, навіть за наявності достатнього технологічного бюджету.

Незважаючи на очевидні переваги, цифрова трансформація стикається зі значними перешкодами. Першочерговими з них є проблеми безпеки даних та довіри. Значні технічні та фінансові перешкоди становлять застарілі системи та складність інтеграції цифрових технологій. Розрізнені організаційні структури також перешкоджають злагодженим зусиллям з цифрової трансформації. Зрештою ризики прийняття клієнтами нових цифрових рішень вимагають ефективного управління змінами. Лише 24% банків успішно досягли цілей зі скорочення витрат через цифрову трансформацію [9]. Ці виявлені перешкоди є не просто операційними, а мають прямі фінансові наслідки, що вимагає цільового фінансування для зменшення ризиків, модернізації застарілих систем та управління змінами. Недооцінка цих витрат може призвести до перевитрат або невдач проєктів.

У світовій практиці фінансування цифрової трансформації фінансових систем реалізується за кількома концептуальними моделями, що відрізняються за джерелами, механізмами залучення ресурсів та ступенем участі державного і приватного секторів:

1. Бюджетно-орієнтована модель. Передбачає централізоване фінансування цифрових проєктів за рахунок державного бюджету, у тому числі шляхом цільових програм, субсидій та грантів.

2. Модель державно-приватного партнерства (public-private partnership, PPP). Передбачає спільне фінансування проєктів цифрової трансформації з боку держави та приватного сектору, з розподілом ризиків і вигод.

3. Венчурно-інноваційна модель. Зосереджена на фінансуванні стартапів та інноваційних рішень у фінтех-сфері шляхом венчурного капіталу, приватних інвестиційних фондів та бізнес-ангелів.

4. Міжнародно-грантова модель. Передбачає фінансування цифрової трансформації за рахунок ресурсів міжнародних фінансових організацій, донорських програм та інституцій розвитку (Світовий банк, ЄБРР, USAID, UNDP тощо).

5. Самофінансування та реінвестування прибутків. Застосовується переважно великими фінансовими інститутами, які реалізують цифрові стратегії за рахунок власних коштів та реінвестування прибутку від впроваджених цифрових рішень.

Узагальнено джерела фінансування представлені в таблиці 1.

Згадані моделі фінансування мають різний потенціал щодо забезпечення великих обсягів фінансування та охоплення проєктів (масштабність), спроможність стимулювати впровадження передових технологій і нестандартних рішень (інноваційність) та імовірність фінансових, операційних чи технологічних втрат у процесі реалізації проєктів (ризик) (рис. 1).

Таблиця 1.

Моделі фінансування цифрової трансформації фінансових систем*

Модель фінансування	Джерела коштів	Переваги	Недоліки	Приклади країн/ініціатив
Бюджетно-орієнтована	Державний бюджет, гранти, субсидії	Стабільність фінансування; масштабування; стратегічна орієнтація	Обмежена гнучкість; ризик політичної залежності	Південна Корея, Сінгапур
Державно-приватне партнерство (PPP)	Державні кошти + інвестиції приватного сектору	Баланс інтересів; залучення інноваційного потенціалу бізнесу	Складність узгодження; потреба у високому рівні довіри	Програми Digital Europe, Europe Facility
Венчурно-інноваційна	Венчурний капітал, інноваційні фонди, бізнес-ангели	Швидке впровадження передових технологій; підтримка стартапів	Високий рівень ризику; фокус на комерційно вигідних проєктах	США, Велика Британія
Міжнародно-грантова	Міжнародні організації, донорські програми, кредити розвитку	Доступ до технологій і експертизи; розвиток інституційної спроможності	Залежність від донорів; часові обмеження фінансування	Світовий банк, ЄБРР, USAID, UNDP
Самофінансування та реінвестування	Власні кошти, прибуток від цифрових рішень	Незалежність у прийнятті рішень; контроль над стратегією	Потреба у високій прибутковості; обмежені ресурси для масштабних проєктів	Великі банки та корпорації

* Сформовано авторами

За масштабністю найвищі позиції займає бюджетно-орієнтована модель, оскільки централізоване фінансування з державного бюджету дозволяє реалізовувати проєкти загальнонаціонального або міжрегіонального рівня. Це особливо характерно для країн з централізованою фінансовою системою (наприклад, Китай, Південна Корея), де цифрові ініціативи реалізуються в масштабі всієї країни. Державно-приватне партнерство також демонструє високий потенціал масштабування, однак його реалізація значною мірою залежить від зацікавленості приватного сектору. Міжнародно-грантова модель забезпечує значні, але, як правило, цільово спрямовані ресурси, що обмежує охоплення проєктів. Венчурно-інноваційна та модель самофінансування мають нижчу масштабність через обмеженість доступних коштів та фокус на окремих проєктах.

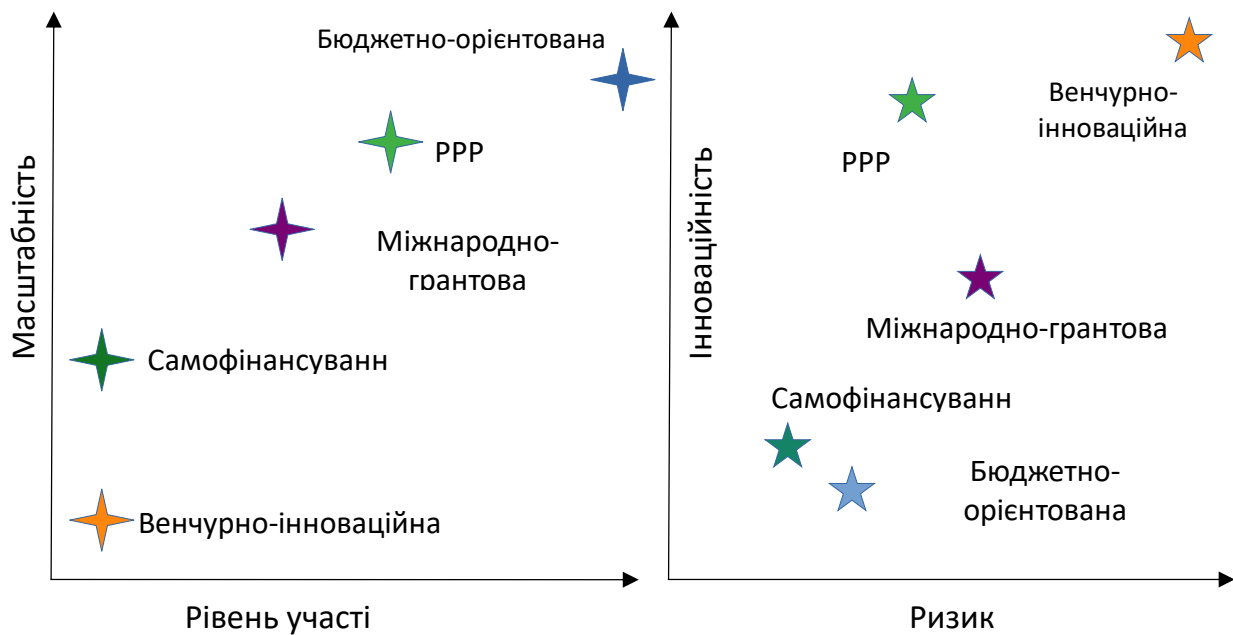


Рис. 1 Позичіонування моделей фінансування цифрової трансформації за масштабністю, рівнем участі держави, інноваційністю та рівнем ризику*

*Сформовано авторами

Щодо інноваційності, лідируючі позиції посідають венчурно-інноваційна модель та державно-приватне партнерство. Венчурне фінансування орієнтоване на високоризикові, але перспективні технологічні рішення, тоді як у межах державно-приватного партнерства приватні партнери зацікавлені у впровадженні нових продуктів і сервісів для підвищення конкурентоспроможності. Міжнародно-грантова модель характеризується середньо-високим рівнем інноваційності, оскільки донори часто підтримують проєкти з елементами новаторства, однак із більш жорсткими вимогами до їх обґрунтованості. Бюджетно-орієнтована та модель самофінансування зазвичай демонструють нижчу інноваційність через обережність у витрачанні ресурсів і схильність до перевірених рішень.

За критерієм ризику найбільш ризиковою є венчурно-інноваційна модель, що пов'язано з високою ймовірністю невдачі стартапів і технологічних експериментів. Середній рівень ризику спостерігається у державно-приватному партнерстві та міжнародно-грантовій моделі, де наявність кількох джерел фінансування і розподіл відповідальності частково його знижують. Найнижчий ризик характерний для бюджетно-орієнтованої моделі та самофінансування, оскільки у першому випадку фінансування гарантується державними зобов'язаннями, а в другому — власними ресурсами організації, що стимулює обережне управління проєктом.

Таким чином, жодна з моделей не є універсальною: вибір оптимального механізму фінансування цифрової трансформації залежить від стратегічних цілей, інституційного середовища та пріоритетів економічного розвитку.

У світі венчурний капітал залишається домінуючим джерелом у фінансуванні фінтех стартапів, при цьому глобальні інвестиції у фінансові технології перевищили 1 трильйон доларів з 2010 року [10]. Однак сектор зазнав значної волатильності, знизившись з рекордних 210 мільярдів доларів у 2021 році до 95,6 мільярдів доларів у 2024 році [11], що відображає ринкову корекцію після буму, спричиненого пандемією.

Український венчурний ландшафт включає декілька активних фондів (TA Ventures, Flyer One Ventures, Roosh Ventures [12]). Створений у 2018 році Фонд розвитку інновацій (Український фонд стартапів) забезпечує грантову підтримку для технологічних компаній. У партнерстві з Western NIS Enterprise Fund фонд запустив програму з бюджетом 2,5 млн. доларів, що надає гранти до 50 тис. доларів [13]. Однак за даними Української асоціації фінтех та інноваційних компаній менше третини (31%) українських фінтех-компаній планують залучати інвестиції від венчурних фондів, і хоча ще 2021 року таких було лише 5%, на сьогодні більшість фінтех-компаній (79%) фінансуються виключно власними коштами [14].

Приватний капітал переважно інвестує у компанії на стадії зростання, які вже довели життєздатність своєї бізнес-моделі. Такі інвестиції можуть сягати від 50 млн. доларів до понад 1 млрд. доларів, що дає змогу реалізовувати масштабні цифрові трансформаційні програми в банках, платіжних системах чи інфраструктурних фінансових компаніях [15]. У 2024 році відбулося 73 “мега-раунди” (тобто інвестиції понад 100 млн. доларів) із загальною сумою у 12 млрд. доларів, що свідчить про надзвичайну активність цього сегмента [16]. Це означає, що великі гравці (як венчурні фонди, так і приватні інвестори) бачать у цифровізації фінансової системи стратегічні можливості, і готові вкладати значні ресурси.

Так Lloyds Banking Group з 2021 року інвестував понад 4 млрд. фунтів стерлінгів у модернізацію технологій, вивівши з експлуатації понад 500 застарілих додатків та перемістивши 46% цифрових інструментів у хмарні середовища [17].

Українські банки також активно інвестують у цифрову трансформацію. Так ІТ-бюджет Приватбанку оцінюється в 72 млн. доларів [18], проте згідно з доступними дослідженнями глобального ринку, значна частка ІТ-бюджетів банків традиційно виділяється на підтримку операційних ІТ-систем.

Окремі великі приватні інвестиції в інфраструктуру (наприклад, участь іноземних телекомоператорів у відбудові мереж) оцінюються в сотні мільйонів - мільярди доларів на великі проєкти реконструкції [19].

Уряди відіграють вирішальну роль у фінансуванні цифрової трансформації, часто через гранти, державно-приватні партнерства та створення спеціалізованих фондів. Джерела державного фінансування включають державні та місцеві



бюджети, державні гранти, а також внески від багатосторонніх організацій та програм корпоративної соціальної відповідальності.

Так у 2024 році урядом Південної Кореї було спрямовано 938,6 млрд корейських вон на ініціативи цифрового уряду-платформи, що більше на 123% порівняно з попереднім роком [20]. Сінгапур виділяє значні ресурси на цифрову трансформацію, з витратами на інформаційно-комунікаційні технології у розмірі 3,8 млрд. сінгапурських доларів, зосередженими на трансформації цифрових послуг, реінжинірингу інфраструктури та проєктах штучного інтелекту [21].

Цікавим є досвід штату Каліфорнія, де проєкт Enterprise-Data-to-Revenue (EDR) приніс понад 2,8 млрд. доларів додаткових доходів за рахунок цифрової модернізації податкової системи. Це було досягнуто за допомогою підходу «100% фінансування за рахунок вигод», де витрати проєкту покривалися за рахунок відсотка від збільшених податкових надходжень, демонструючи самоокупну модель в рамках бюджетного фінансування [22].

У Державному бюджеті України на 2025 рік передбачено виділення близько 3,94 млрд. грн. (на 1,44 млрд. грн. більше у порівнянні з 2024 роком) на цифровізацію пріоритетних галузей та на підтримку інноваційних проєктів, включно з напрямками безпеки та оборони [23]. Частина цих коштів також спрямовується на цифрові проєкти Міністерства фінансів, які включають створення цифрових систем, розвиток ІТ-інфраструктури й автоматизацію бюджетних процесів.

Проте бюджетне фінансування цифрової трансформації фінансової системи не може обмежуватися виключно модернізацією механізмів управління публічними фінансами, оскільки така вузька спрямованість знижує синергійний ефект від цифровізації. Ефективна трансформація потребує комплексного підходу, що включає інвестування у розвиток цифрової інфраструктури, а також створення сприятливого регуляторного середовища для приватного сектору, здатного генерувати інноваційні фінансові продукти та сервіси.

Так Грошово-кредитне управління Сінгапуру (MAS) у 2023 році запустило схему "Технології та інновації у фінансовому секторі" (FSTI) 3.0 для підтримки впровадження цифрових технологій. Ця схема передбачає 50% підтримки для проєктів у сфері ESG та 30% фінансування для проєктів, що сприяють впровадженню штучного інтелекту [24]. Сінгапур також пропонує низькі податки та схеми звільнення від податків для стартапів (перші 100 тис. доларів без оподаткування, наступні 200 тис. доларів оподатковуються на 50%) для стимулювання зростання фінтех-сектору [24].

В Естонії урядові інвестиції у цифрові ідентифікаційні системи та безпечний обмін даними створили умови для швидкого зростання фінансових онлайн-сервісів, значна частина яких розвивається приватними компаніями. Поєднання прямої фінансової підтримки та сприятливого регуляторного середовища зменшує фінансовий тягар та регуляторну невизначеність для фінтех-компаній, роблячи екосистему більш привабливою для приватного

капіталу. Ця проактивна роль уряду пом'якшує ризики для приватних інвесторів, заохочуючи більші інвестиції.

Уряди також створюють стимули для змішаного державного та приватного фінансування, особливо для розвитку інфраструктури, такої як високошвидкісний широкопasmовий зв'язок чи цифрові послуги у недостатньо забезпечених районах.

Ініціативи регуляторних «пісочниць» у Великій Британії демонструють модель тісної координації між регулятором та приватними фінтех-компаніями для тестування інновацій у контрольованому середовищі, це дозволяє поєднувати регуляторну підтримку та приватні інвестиції у ранніх стадіях продукту [25]. Сингапур також надає регуляторну «пісочницю» для контрольованого тестування інновацій у фінтеху та платформи, такі як GoBusiness та SGFinDex, для полегшення цифрової взаємодії та обміну даними [24].

Крім того, Грошово-кредитне управління Сінгапуру (MAS) системно працює з приватними фінансовими установами та технологічними партнерами - показує, як цілеспрямовані державні ініціативи (регуляторні стимули, інфраструктурні інвестиції, програми підтримки стартапів) можуть мультиплікувати приватні інвестиції у сфері токенизації активів, цифрових платежів та інфраструктури для цифрових активів [26]. Цей приклад ілюструє ефект синергії між державною політикою та ринковою динамікою.

Індійський досвід побудови цифрової платіжної інфраструктури (Unified Payments Interface - UPI) демонструє форму публічно-приватного співробітництва, де національний оператор (NPCI) створив відкриту технічну платформу, а приватні PSP (payment service providers), банки та технологічні компанії забезпечили масове розповсюдження та інновації у сервісах [27].

Прийняття у червні 2025 року Закону України «Про державно-приватне партнерство» створює нові інституційні та правові можливості для залучення приватного капіталу у фінансування проєктів цифрової трансформації фінансової системи. Запровадження чітких механізмів взаємодії держави та бізнесу, розподілу ризиків і визначення прозорих правил реалізації інфраструктурних та технологічних проєктів дозволяє не лише зменшити навантаження на державний бюджет, а й пришвидшити впровадження інноваційних рішень у сфері управління фінансами, платіжних систем та обробки даних. ДПП у цьому контексті здатне забезпечити стабільний притік інвестицій, обмін технологіями та експертизою, що особливо важливо для підвищення конкурентоспроможності фінансового сектору України в умовах глобальної цифрової економіки.

Міжнародно-грантова модель залишається важливим джерелом фінансування цифрової трансформації, особливо в країнах із обмеженим внутрішнім капіталом або підвищеною потребою у пілотних рішеннях та інституційному супроводі. Грантові ресурси зазвичай спрямовуються на побудову базової цифрової інфраструктури й стандартів, пілотування



інклюзивних цифрових платіжних рішень (G2P), підвищення кібербезпеки та навичок, а також створення регуляторного та технічного середовища для масштабування приватних рішень. Приклад ініціативи World Bank G2Px ілюструє, як гранти й технічна допомога від міжнародних донорів комбінуються з кредитними і грантовими інструментами для цифровізації соціальних виплат та платежів. Програми G2Px залучали підтримку від кількох донорів (наприклад, Фонд Білла та Мелінди Гейтс, уряди Великої Британії та Франції, Норвегії, Omidyar Network), що дозволило фінансувати підготовчі роботи, технічні тести і нормативний супровід великих проєктів автоматизації G2P-платежів [28]. Такі мультидонорські гранти часто виконують роль каталізатора для подальшого кредитного чи приватного інвестування у національну інфраструктуру.

Однак, з іншого боку, незважаючи на значну підтримку Світового банку, менше 47% проєктів інтегрованих інформаційних систем управління фінансами (IFMIS) у країнах, що мають право на допомогу Міжнародної асоціації розвитку, були оцінені як задовільні або кращі [29]. Серед ключових причин низької ефективності можна виділити інституційну слабкість та кадрові обмеження, недостатню інтеграцію з національною політикою та реформами (проєкти часто впроваджуються як технічне рішення без належної синхронізації з ширшими реформами управління публічними фінансами), залежність від зовнішнього фінансування (після завершення грантової чи пільгової підтримки проєкти нерідко залишаються без належного фінансування для експлуатації та модернізації, що обмежує їхній довгостроковий вплив).

Ця проблема є актуальною і для України, адже незважаючи на поєднання джерел фінансування цифрової трансформації фінансової системи, таких як бюджетні кошти, приватні інвестиції, венчурний капітал, Україна має суттєву залежність від зовнішнього фінансування, яке здійснюється шляхом реалізації великої кількості різних програм від міжнародних фінансових установ. Серед них, наприклад, програми «Підтримка цифрової трансформації» (DTSP) та «Механізм фінансування цифрової трансформації» (DTFF) від Європейського банку реконструкції та розвитку, в рамках якої зокрема було профінансовано розвиток телекомунікаційних мереж в розмірі 435 млн. доларів [30], а в загалом обсяги фінансування програм ЄБРР в Україні в період великої війни з 2022 року склали 7,6 млрд. доларів [31].

Група Світового банку мобілізувала понад 50 млрд. доларів для підтримки України з початку повномасштабного вторгнення, що є частиною загальної суми понад 81 млрд. доларів, мобілізованих різними донорами та партнерами [32]. Програми G2Px та IFMIS від Світового банку в розмірі 593 млн. доларів фінансує пакети приватно-державного розвитку і технічної допомоги. Програма «Підтримка реконструкції через розумне фіскальне управління» (SURGE) є новим пакетом підтримки на суму 750 млн. доларів [33]. Програма «Стієке, інклюзивне та стале підприємництво» (RISE) – це програма розвитку приватного сектору на суму 593 млн. доларів, ця програма спрямована на підтримку 20 тис. МСП і зосереджена на підвищенні ефективності державної підтримки МСП з

акцентом зокрема на покращенні бізнес-середовища за допомогою цифрових послуг «уряд-бізнес» (G2B) [32].

Для України також відкрите фінансування по двох програмах ЄС. Програма «Digital Europe» діє з 2021 по 2027 рік і спрямована на створення єдиного цифрового ринку в Європі шляхом сприяння цифровізації підприємств, державних адміністрацій та громадян. Україна має доступ до 4 з 5 її тематичних напрямків, на які виділено 6 млрд. євро. З 2022 року українські установи та компанії успішно залучили 7,2 млн. євро з цієї програми, беручи участь у 19 грантових угодах у 75 установах та організаціях для спільних цифрових проєктів з європейськими партнерами [34]. Програма «Ukraine Facility» дозволяє ЄС надати Україні до 50 млрд. євро у вигляді грантів і позик на 2024-2027 (частина цих коштів буде спрямована на модернізацію інфраструктури й цифрові компоненти реконструкції) [35].

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) є давнім партнером у трансформації фінансового сектору України. Програма USAID «Діяльність з цифрової трансформації» (DTA) - це п'ятирічна програма підвищення ефективності уряду, спрямована на посилення цифрових можливостей України та побудову стійких систем. Вона сприяє економічному пожвавленню через інвестиції в цифрову економічну інфраструктуру, підтримує розвиток малих та середніх підприємств (МСП) та створює сприятливе бізнес- та інвестиційне середовище [36].

Японія є значним донором ключових трастових фондів Світового банку, зокрема трастового фонду ADVANCE Ukraine, який надає значне фінансування для таких програм, як ініціативи SURGE (450 млн. доларів) та RISE (283 млн. доларів), безпосередньо підтримуючи управління публічними фінансами та розвиток приватного сектору в Україні [32].

Численні інші країни, включаючи Велику Британію, Норвегію, Нідерланди, Іспанію, Республіку Корея, Швейцарію, Швецію, Данію, Австрію, Фінляндію, Латвію, Литву, Бельгію та Францію, роблять внески у фінансову стабільність та зусилля з відновлення України. Їхні внески часто спрямовуються через багатосторонні механізми, такі як трастові фонди Світового банку та макрофінансова допомога ЄС, або через конкретні двосторонні гранти для ширшого відновлення та стабільності, що неявно підтримує сприятливе середовище для цифрової трансформації.

Міжнародно-грантові ініціативи і фонди (Gates, Omidyar, Interledger, We-Fi тощо) фінансують невеликі і середні гранти для пілотних проєктів, інтероперабельності, інклюзивних платежів, дослідницьких проєктів тощо. Ці фонди дають цільові гранти від 10 тис. до кількох млн. доларів на пілотні проєкти та proof-of-concept [32].

Отже значна частина великих проєктів цифрової модернізації фінансового сектору в Україні реалізується за участю міжнародних фінансових організацій. Така модель фінансування сприяє швидшій реалізації масштабних цифрових



ініціатив, але водночас створює ризики у разі зміни геополітичної ситуації або пріоритетів донорів.

Серед інших викликів фінансування цифрової трансформації фінансової системи України можна виділити недостатній рівень довгострокового внутрішнього інвестування (обмеженість бюджетних ресурсів та слабкий розвиток внутрішнього ринку венчурного та приватного капіталу не дозволяють забезпечити стаке фінансування інноваційних компонентів). Проблемою є фрагментарність та дублювання проєктів (відсутність єдиного координаційного механізму призводить до дублювання зусиль між державними програмами, міжнародними грантами та приватними ініціативами, що знижує ефективність використання коштів). Наступним викликом є інституційні та регуляторні бар'єри (складні процедури закупівель, непрозорі механізми відбору проєктів і повільна імплементація цифрових регламентів уповільнюють залучення інвесторів, особливо у форматі державно-приватного партнерства). Застаріла ІТ-інфраструктура багатьох фінансових установ потребує значних капіталовкладень для модернізації. Особливо це стосується державних банків та небанківських фінансових установ, які мають обмежені можливості для самофінансування технологічного оновлення, а міграція талантів під час воєнного стану та конкуренція з міжнародними ІТ-компаніями ускладнюють формування необхідної експертизи для реалізації цифрових проєктів. Зрештою, великим викликом на шляху цифрових перетворень є кібер-загрози, що в умовах воєнного стану підвищує вартість впровадження цифрових рішень через необхідність інвестицій у посилені системи захисту. Це створює додаткове навантаження на бюджети фінансових установ та може стримувати їх готовність до цифровізації.

Водночас існують значні перспективи розвитку фінансових джерел для цифрової трансформації фінансової системи України:

1. Розвиток державно-приватних партнерств із залученням банківського сектору, телеком-компаній і технологічних корпорацій (Microsoft, Google, Palantir) може ефективно поєднати державні гарантії з приватними інвестиціями. Створення спеціальних інвестиційних фондів за участю держави та міжнародних інвесторів дозволить мобілізувати необхідні ресурси для масштабних проєктів цифровізації. Поряд з тим дискусійним залишається питання залучення приватних інвестицій в сфері розвитку кібербезпеки на загальнодержавному рівні через потенційні загрози національній безпеці, оскільки приватні постачальники можуть мати власні комерційні інтереси або підлягати впливу іноземних юрисдикцій.

2. Інтеграція до європейських цифрових програм у рамках EU Digital Europe та Ukraine Facility відкриває доступ до багатомільярдних фінансових інструментів із довгостроковою підтримкою, а синергія з процесами євроінтеграції створює унікальні можливості для гармонізації української цифрової фінансової інфраструктури з європейськими стандартами. Це може

значно підвищити привабливість українських цифрових фінансових проєктів для європейських інвесторів.

3. Створення внутрішніх інвестиційних стимулів через податкові пільги, механізми співфінансування та державні фонди розвитку інновацій здатне активізувати приватний капітал. Варто також скористатися іноземним досвідом щодо розвитку регуляторної «пісочниці» для інновацій у фінтех-стартапи та цифрові банківські проєкти, що може стимулювати приплив інвестицій у сектор.

4. «Зелені» та ESG-облігації, а також краудфандинг та токенизація активів можуть стати перспективними інструментами фінансування цифрових проєктів, які сприяють сталому розвитку фінансової системи. Міжнародний попит на такі інструменти створює сприятливі умови для їх випуску українськими фінансовими установами.

5. Використання інструментів змішаного фінансування (blended finance) дозволяє комбінувати грантові та кредитні ресурси, знижуючи ризики для інвесторів та пришвидшуючи реалізацію проєктів.

6. Цифровізація публічних фінансів як каталізатор може суттєво підвищити ефективність використання бюджетних коштів та створити додаткові можливості для фінансування цифрової трансформації. Впровадження блокчейн-технологій у бюджетний процес, автоматизація податкового адміністрування та удосконалення цифрових платформ для державних закупівель можуть генерувати економію коштів, які можна реінвестувати у подальшу цифровізацію фінансової системи.

7. Фокус на критично важливих напрямках дозволить максимізувати ефект від обмежених ресурсів. Пріоритетними є: модернізація платіжних систем, впровадження штучного інтелекту в ризик-менеджменті, створення цифрових екосистем для МСБ та цифровізація публічних фінансів через розвиток електронного бюджету, цифрових податкових сервісів та інтегрованих систем управління державними видатками.

Таким чином, стратегічний розвиток джерел фінансування цифрової трансформації має ґрунтуватися на балансі зовнішніх та внутрішніх ресурсів, підвищенні інституційної спроможності, а також інтеграції України у міжнародні фінансово-технологічні екосистеми.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, аналіз моделей фінансування цифровізації фінансових систем засвідчив відсутність універсального підходу, який би оптимально працював у всіх економічних умовах. Світовий досвід свідчить про ефективність гібридних підходів, які поєднують елементи різних моделей фінансування залежно від специфічних завдань та етапів цифрової трансформації. Найуспішніші приклади демонструють використання бюджетного фінансування для створення базової цифрової інфраструктури, державно-приватного партнерства для розвитку платформних рішень, венчурного капіталу для підтримки фінтех-стартапів та міжнародного співробітництва для обміну досвідом і технологіями.



Незважаючи на значні виклики, Україна має потенціал для створення однієї з найбільш інноваційних цифрових фінансових систем у регіоні. Ключовими факторами успіху будуть: ефективна координація між державними та приватними стейкхолдерами, активне залучення міжнародного досвіду та фінансування, а також формування сприятливого регуляторного середовища для фінтех-інновацій. Стратегічний підхід до диверсифікації джерел фінансування та фокус на найбільш перспективних напрямках цифровізації дозволять подолати поточні обмеження та забезпечити сталий розвиток цифрової фінансової екосистеми України. Для України критично важливим є поступовий перехід від переважно міжнародно-грантової моделі до більш збалансованого підходу з активним залученням приватного капіталу.

Перспективи подальших досліджень включають розробку методики оцінки ефективності гібридних моделей фінансування, аналіз впливу геополітичних факторів на доступність міжнародного фінансування, дослідження потенціалу блокчейн-технологій та DeFi для створення альтернативних механізмів фінансування, а також вивчення ролі центральних банків як координаторів цифрової трансформації фінансових систем у пост-конфліктних умовах.

Список використаних джерел

1. Hack N. The success and failure of digital transformation from. *FinTech Circle*, 2022. URL: <https://fintechcircle.com/insights/digital-transformation-banks/> (дата звернення: 11.08.2025).
2. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал: монографія / В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, С.І. Князев, Д.В. Липницький, В.Д. Чекіна; за ред. В.П. Вишневського та С.І. Князева; НАН України, інститут економіки промисловості. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.
3. Ситник Н., Фелісеєв В. Цифрові фінанси як інноваційний підхід до вдосконалення сектору фінансових послуг. *InterConf*. 2021. № (90). С. 76-80. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.007>
4. Баула О.В., Лютак О.М. Цифрова трансформація фінансового сектору світової економіки: тенденції та ризики. *The actual problems of regional economy development*. 2022. №1. С. 111-122. DOI: <http://dx.doi.org/10.15330/apred.1.18.111-122>
5. Hrytsenko L., Zakharkina L., Zakharkin O., Novikov V., Chukhno R. The impact of digital transformations on the transparency of financial-economic relations and financial security of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 3(44) . Р. 167–175. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3767>
6. Штерма Т., Гончарук Я., Лещук В. Тенденції цифровізації фінансового сектору та виклики для правового регулювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-109>
7. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни: Жовтень 2024 // НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2024> (дата звернення: 11.08.2025).
8. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine / OECD. – Paris: OECD Publishing, 2024. 118 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
9. Lewis O. Banking transformation: The new agenda. KPMG, 2025. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2025/07/banking-transformation.pdf.coredownload.inline.pdf> (дата звернення: 11.08.2025).



10. Rees J. Fintechs attract \$1T investment since 2010 – Bank for International Settlements. *S&P Global*, 2021. URL: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/articles/2021/9/fintechs-attract-1t-investment-since-2010-8211-bank-for-international-settlements-66665544> (дата звернення: 11.08.2025).
11. Value of global VC investment in fintech 2015-2024. *Statista*, 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/412642/value-of-global-vc-investment-in-fintech/> (дата звернення: 11.08.2025).
12. Від стартап-буму до викликів війни: як змінилися венчурні інвестиції в Україні за 10 років – дослідження. *AIN*, 2024. URL: <https://ain.ua/2024/09/28/vid-startap-bumu-do-viklikiv-viini-ia-k-zminilisia-vencurni-investiciyi-v-ukrayini-za-10-rokiv-doslidzennia/> (дата звернення: 11.08.2025).
13. 2,5 млн доларів для технологічних компаній. Отримайте грант від Українського фонду стартапів та WNISEF. *Granty.org.ua*. URL: <https://granty.org.ua/2-5-mln-dolariv-dlya-tehnologichnyh-kompanij-otrymajte-grant-vid-ukrayinskogo-fondu-startapiv-ta-wnisef.html> (дата звернення: 11.08.2025).
14. Український фінтех у 2024 році: ключові цифри та факти. *Fintech Insider*, 2024. URL: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-finteh-u-2024-rocz-klyuchovi-cyfry-ta-fakty/> (дата звернення: 11.08.2025).
15. Інвестиції у фінтех у світі впали до 51,9 млрд доларів США. *KPMG*, 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/09/investytsiyi-u-fintekh-u-sviti-vpaly.html> (дата звернення: 11.08.2025).
16. Pinedo A. Fintech Funding Trends 2024: Capital Raising Slows, Deal Sizes Grow. *Free Writings & Perspectives*, 2025. URL: <https://www.freewritings.law/2025/01/fintech-funding-trends-2024-capital-raising-slows-deal-sizes-grow/> (дата звернення: 11.08.2025).
17. Scheffler P. Digital Transformation Examples in Banking: Success Stories From Industry Leaders. *Neontri*, 2025. URL: <https://neontri.com/blog/digital-transformation-examples-banking/> (дата звернення: 11.08.2025).
18. IT-відділ може обходитися ПриватБанку у \$72 млн за 2024 рік – Forbes. *Dev.ua*, 2024. URL: <https://dev.ua/news/it-viddil-mozhe-obkhodytysia-pryvatbanku-u-72-mln-na-rik-forbes-1735484817> (дата звернення: 11.08.2025).
19. Pinaud O. The French telecom sector positions itself for the reconstruction of Ukraine. *Le Monde*, 2024. URL: https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/04/11/the-french-telecom-sector-positions-itself-for-the-reconstruction-of-ukraine_6668054_19.html (дата звернення: 11.08.2025).
20. Lee D. Budget of 938.6 Billion KRW Confirmed for 2024. *Maeil Business Newspaper*, 2024. URL: <https://www.mk.co.kr/en/it/10924256> (дата звернення: 07.08.2025).
21. Increased ICT spending in FY2021 to accelerate Government digitalisation. *Gov Tech Singapore*, 2021. URL: <https://www.tech.gov.sg/media/2021-06-23-increased-ict-spending-in-fy2021-to-accelerate-government-digitalisation> (дата звернення: 07.08.2025).
22. Increasing revenues, transparency and taxpayer service through benefits-funded modernization. *CGI.com*. URL: <https://www.cgi.com/en/media/case-study/increasing-revenues-transparency-taxpayer-service-through-benefits-funded-modernization> (дата звернення: 07.08.2025).
23. Сабатишина Ю. У 2025-му бюджет Мінцифри може зрости на понад 60%. На що підуть кошти і скільки виділили цього року. *DOU*, 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/news/ministry-of-digital-transformation-budget-2025/> (дата звернення: 07.08.2025).
24. Thurig J. Fintech in Singapore: What you need to know. *Tenity*, 2024. URL: <https://www.tenity.com/blog/fintech-singapore> (дата звернення: 07.08.2025).
25. Regulatory Sandbox. Financial Conduct Authority, 2024. URL: <https://www.fca.org.uk/firms/innovation/regulatory-sandbox> (дата звернення: 07.08.2025).



26. Singapore Fintech Digital Assets. Official Website of the International Trade Administration, 2025. URL: <https://www.trade.gov/market-intelligence/singapore-fintech-digital-assets> (дата звернення: 07.08.2025).
27. Cornelli G., Frost J., Gambacorta L., Sinha S., Townsend R. The organisation of digital payments in India – lessons from the Unified Payments Interface (UPI). BIS, 2024. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap152_e_rh.pdf (дата звернення: 07.08.2025).
28. Clark J., Marin G., Alper O. P., Rabadan A.G. *Digital public infrastructure and development: A World Bank Group approach. Digital Transformation White Paper, Volume 1*. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031025172027713/pdf/P505739-84c5073b-9d40-4b83-a211-98b2263e87dd.pdf> (дата звернення: 07.08.2025).
29. *World Bank Support for Public Financial and Debt Management in IDA-Eligible Countries: An Independent Evaluation* (Evaluation Report No. 156280). Washington, DC: World Bank, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1596/IEG156280>
30. Harmash O. EBRD and IFC to provide \$435 mln for Ukraine's newly merged telecoms firm. *Reuters*, 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/uk/ebd-ifc-provide-435-mln-ukraines-newly-merged-telecoms-firm-2024-10-10/> (дата звернення: 07.08.2025).
31. EBRD support for wartime Ukraine hits €7.6 billion as bank commits new funding at Recovery Conference. *EU NeighboursEast*, 2025. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/ebd-support-for-wartime-ukraine-hits-e7-6-billion-as-bank-commits-new-funding-at-recovery-conference/> (дата звернення: 07.08.2025).
32. Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support. World Bank Group, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support> (дата звернення: 07.08.2025).
33. Financing Mobilized for Ukraine since February 24, 2022. World Bank Group, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine> (дата звернення: 07.08.2025).
34. Олійник Д. Цифрова трансформація економіки України. Березень 2025 року. Національний інститут стратегічних досліджень, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-berezen-2025-roku> (дата звернення: 07.08.2025).
35. European Commission. The Ukraine Facility. Supporting Ukraine's recovery, reconstruction, and path towards EU accession. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 11.08.2025).
36. Eurasia Foundation. Ukraine Digital Transformation Activity. URL: <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/> (дата звернення: 11.08.2025).

References

1. Hack, N. (2022). The success and failure of digital transformation from. *FinTech Circle*. URL: <https://fintechcircle.com/insights/digital-transformation-banks/>
2. Vyshnevskiy, V. P., Harkushenko, O. M., Kniaziev, S. I., Lypnyskyi, D. V., Chekina, V. D. (2020). *Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy: transformatsiyni potentsial: Monohrafiia* [Digitalization of Ukraine's economy: Transformational potential: Monograph] (V. P. Vyshnevskiy & S. I. Kniaziev, Eds.). Kyiv: Akadempriodyka. [in Ukrainian].
3. Sytnyk, N., Felisieiev, V. (2021). Tsyfrovi finansy yak innovatsiyni pidkhyd do vdoskonalennia sektoru finansovykh posluh [Digital finance as an innovative approach to improving the financial services sector]. *InterConf*, (90), 76–80. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.007> [in Ukrainian].
4. Baula, O. V., Liutak, O. M. (2022). Tsyfrova transformatsiia finansovoho sektoru svitovoi ekonomiky: Tendentsii ta ryzyky [Digital transformation of the financial sector of the world

- economy: Trends and risks]. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1, 111–122. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.111-122> [in Ukrainian].
5. Hrytsenko, L., Zakharkina, L., Zakharkin, O., Novikov, V., Chukhno, R. (2022). The impact of digital transformations on the transparency of financial-economic relations and financial security of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 167–175. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3767>
 6. Shterma, T., Honcharuk, Ya., Leshchuk, V. (2025). Tendentsii tsyfrovizatsii finansovoho sektoru ta vyklyky dlia pravovoho rehuliuвання [Trends in the digitalization of the financial sector and challenges for legal regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-109> [in Ukrainian].
 7. National Institute for Strategic Studies. (2024, October). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny: Zhovten 2024 [Digital transformation of Ukraine's economy under wartime conditions: October 2024]. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2024> [in Ukrainian].
 8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine (OECD Publishing, Paris). DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
 9. Lewis, O. (2025). Banking transformation: The new agenda. KPMG. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2025/07/banking-transformation.pdf.coredownload.inline.pdf>
 10. Rees, J. (2021). Fintechs attract \$1T investment since 2010 – Bank for International Settlements. *S&P Global*. URL: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/articles/2021/9/fintechs-attract-1t-investment-since-2010-8211-bank-for-international-settlements-66665544>
 11. Statista. (2025). Value of global VC investment in fintech 2015-2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/412642/value-of-global-vc-investment-in-fintech/>
 12. AIN. (2024, September 28). Vid startup-bumu do vyklykiv viiny: yak zminylysia venchurni investytsii v Ukraini za 10 rokiv – doslidzhennia [From startup boom to the challenges of war: How venture investments in Ukraine have changed over 10 years – study]. URL: <https://ain.ua/2024/09/28/vid-startup-bumu-do-viklykiv-viini-iak-zminilisia-venchurni-investyciyi-v-ukrayini-za-10-rokiv-doslidzhennia/> [in Ukrainian].
 13. Granty.org.ua. (2025, August 11). 2,5 mln dolariv dlia tekhnologichnykh kompanii. Otrymaite hrant vid Ukrainiskoho fondu startapiv ta WNISEF [USD 2.5 million for technology companies: Get a grant from the Ukrainian Startup Fund and WNISEF]. URL: <https://granty.org.ua/2-5-mln-dolariv-dlya-tehnologichnyh-kompanij-otrymajte-grant-vid-ukrayinskogo-fondu-startapiv-ta-wnisef.html> [in Ukrainian].
 14. Fintech Insider. (2024). Ukrainskyi fintekh u 2024 rotsi: kluchovi tsyfry ta fakty [Ukrainian fintech in 2024: Key figures and facts]. URL: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-finteh-u-2024-rocz-klyuchovi-cyfry-ta-fakty/> [in Ukrainian].
 15. KPMG. (2025). Investytsii u fintekh u sviti vpaly do 51,9 mlrd dolariv SShA [Global fintech investments fell to USD 51.9 billion]. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/09/investytsiyi-u-fintekh-u-sviti-vpaly.html> [in Ukrainian].
 16. Pinedo, A. (2025). Fintech Funding Trends 2024: Capital Raising Slows, Deal Sizes Grow. *Free Writings & Perspectives*. URL: <https://www.freewritings.law/2025/01/fintech-funding-trends-2024-capital-raising-slows-deal-sizes-grow/>
 17. Scheffler, P. (2025). Digital Transformation Examples in Banking: Success Stories From Industry Leaders. *Neontri*. URL: <https://neontri.com/blog/digital-transformation-examples-banking/>
 18. Dev.ua. (2024). IT-viddil mozhe obkhodytysia PryvatBanku u \$72 mln za 2024 rik – Forbes [IT department could cost PrivatBank USD 72 million in 2024 – Forbes]. URL: <https://dev.ua/news/it-viddil-mozhe-obkhodytysia-pryvatbanku-u-72-mln-na-rik-forbes-1735484817> [in Ukrainian].



19. Pinaud, O. (2024). The French telecom sector positions itself for the reconstruction of Ukraine. *Le Monde*. URL: https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/04/11/the-french-telecom-sector-positions-itself-for-the-reconstruction-of-ukraine_6668054_19.html
20. Lee, D. (2024). Budget of 938.6 Billion KRW Confirmed for 2024. *Maeil Business Newspaper*. URL: <https://www.mk.co.kr/en/it/10924256>
21. GovTech Singapore. (2021, June 23). Increased ICT spending in FY2021 to accelerate government digitalisation. URL: <https://www.tech.gov.sg/media/2021-06-23-increased-ict-spending-in-fy2021-to-accelerate-government-digitalisation>
22. CGI.com. (n.d.). Increasing revenues, transparency and taxpayer service through benefits-funded modernization. URL: <https://www.cgi.com/en/media/case-study/increasing-revenues-transparency-taxpayer-service-through-benefits-funded-modernization>
23. Sabadyshyna, Yu. (2024). *U 2025-mu biudzhet Mintsyfy mozhe zrosty na ponad 60%. Na shcho pidut koshty i skilky vydilyly ts'ohorich* [In 2025, the Ministry of Digital Transformation's budget may increase by over 60%: How the funds will be spent and how much was allocated this year]. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/news/ministry-of-digital-transformation-budget-2025/> [in Ukrainian].
24. Thurig, J. (2024). Fintech in Singapore: What you need to know. *Tenity*. URL: <https://www.tenity.com/blog/fintech-singapore>
25. Financial Conduct Authority. (2024). *Regulatory sandbox*. URL: <https://www.fca.org.uk/firms/innovation/regulatory-sandbox>
26. International Trade Administration. (2025). Singapore Fintech Digital Assets. Official Website of the International Trade Administration. URL: <https://www.trade.gov/market-intelligence/singapore-fintech-digital-assets>
27. Cornelli, G., Frost, J., Gambacorta, L., Sinha, S., Townsend, R. (2024). The organisation of digital payments in India – lessons from the Unified Payments Interface (UPI). *BIS*. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap152_e_rh.pdf
28. Clark, J., Marin, G., Alper, O. P., Rabadan, A.G. (2025). Digital public infrastructure and development: A World Bank Group approach. *Digital Transformation White Paper*, volume 1. Washington, DC: World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031025172027713/pdf/P505739-84c5073b-9d40-4b83-a211-98b2263e87dd.pdf>
29. World Bank. (2021) World Bank Support for Public Financial and Debt Management in IDA-Eligible Countries: An Independent Evaluation (Evaluation Report No. 156280). Washington, DC. DOI: <https://doi.org/10.1596/IEG156280>
30. Harmash, O. (2024). EBRD and IFC to provide \$435 mln for Ukraine's newly merged telecoms firm. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/uk/ebird-ifc-provide-435-mln-ukraines-newly-merged-telecoms-firm-2024-10-10/>
31. EU NeighboursEast. (2025, June 12). EBRD support for wartime Ukraine hits €7.6 billion as bank commits new funding at Recovery Conference. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/ebird-support-for-wartime-ukraine-hits-e7-6-billion-as-bank-commits-new-funding-at-recovery-conference/>
32. World Bank. (2024) Ukraine's Business Environment to Improve with World Bank Support. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support>
33. World Bank. (2025) Financing Mobilized for Ukraine since February 24, 2022. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine>
34. Oliinyk, D. (2025). Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy. Berezen 2025 roku [Digital transformation of Ukraine's economy. March 2025]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh



- doslidzhen' [National Institute for Strategic Studies]. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-berezen-2025-roku> [in Ukrainian].
35. European Commission. (n.d.) The Ukraine Facility. Supporting Ukraine's recovery, reconstruction, and path towards EU accession. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en
36. Eurasia Foundation. (n.d.) Ukraine Digital Transformation Activity. URL: <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/>

<i>Отримано:</i>	12.08.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.08.12	<i>Received:</i>	12.08.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	28.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.28	<i>Accepted:</i>	28.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-379-392
UDC 336.025+330.3

Tetiana KOLIADA

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation
State University "Kyiv Aviation Institute",
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0002-1574-4446](https://orcid.org/0000-0002-1574-4446)

Scopus Author ID: [57207811486](https://orcid.org/57207811486)

e-mail: t.a.koliada@gmail.com

(Corresponding author)

Yuriy PROZOROV

Researcher of the Sector of Institutional Economics of the Department of Economic Theory
State Organization "Institute of the Economy and Forecasting of the National Academy of Sciences of
Ukraine",
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0003-4749-432X](https://orcid.org/0000-0003-4749-432X)

STRENGTHENING FINANCIAL SECURITY THROUGH RENEWAL OF INSTITUTIONAL PROTECTION OF BUDGETARY AND BANKING COMPONENTS

Abstract. *The article examines the theoretical foundations of strengthening the financial security of the state through the renewal of institutional support of the budget and banking components in order to ensure macro-financial stability. Attention is focused on the need to modernize the institutional framework for ensuring financial security due to the imperfection of regulatory and legal regulation, fragmented coordination between financial and state institutions, low level of adaptation to risks associated with external economic threats and internal imbalance of the financial system in conditions of martial law. It is emphasized that the institutional provision of financial security of the state comprehensively includes a system of state bodies, regulatory and legal mechanisms and procedures aimed at creating, preserving and protecting the financial and banking system of Ukraine from both internal and external threats. The impact of new challenges and threats to the macro-financial stability of Ukraine on changing the list of components of financial security, indicators of their measurement and threshold values is revealed. The main elements and tasks of institutional ensuring the financial security of the state are defined. The institutional provision of budget security is analyzed, approaches to its elemental renewal are proposed, and the advantages of introducing innovations to strengthen the financial security of the state are determined. Key functions and main current challenges for banking security in 2025 are identified. It has been proven that new challenges and threats to banking security contributed to the renewal of institutional provision of financial security. It is proposed to strengthen such an element as specialized structures to overcome market failures, due to the creation of a new financial institution – development bank. It is emphasized that development banks do not aim to maximize profits and are not obliged to pay dividends to private shareholders, which allows them to finance activities that bring long-term benefits to communities and*



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

the environment at favorable rates and in a financially justified manner. The system of state development banks of the EU is analyzed, the successful experience of their functioning in Germany and the countries of Central and Eastern Europe is given. It is substantiated that the systematic renewal of the institutional structure of the financial sector with an emphasis on synergy and balanced interaction of the budget and banking components is the key to increasing the financial security of Ukraine in the medium and long term.

Keywords: financial security, fiscal relations, fiscal rules, de-shadowing, budgetary security, development bank, banking security.

JEL Classification: G 28, H 26, H 32, H 60.

Absztrakt. A tanulmány a pénzügyi biztonság állami megerősítésének elméleti alapjait vizsgálja a költségvetési és banki összetevők intézményi hátterének megújításán keresztül a makropénzügyi stabilitás biztosítása érdekében. Kiemelésre kerül a pénzügyi biztonság intézményi bázisának modernizálási szükségessége a jogszabályi szabályozás hiányosságai, a pénzügyi és állami intézmények közötti koordináció töredezettsége, valamint az alacsony alkalmazkodóképesség miatt, amely a külső gazdasági fenyegetésekkel és a belső pénzügyi egyensúlytalanságokkal függ össze hadiállapot körülményei között. Rámutatunk, hogy az állam pénzügyi biztonságának intézményi biztosítása átfogóan magában foglalja az állami szervek rendszerét, a jogi-szabályozási mechanizmusokat és eljárásokat, amelyek célja Ukrajna pénzügyi-bankrendszerének létrehozása, megőrzése és védelme mind belső, mind külső fenyegetésekkel szemben. Feltárásra kerülnek az Ukrajna makropénzügyi stabilitására leselkedő új kihívások és fenyegetések, valamint azok hatása a pénzügyi biztonság összetevőinek, mérési indikátorainak és küszöbértékeinek változására. Meghatározásra kerülnek az állam pénzügyi biztonságának intézményi biztosításának fő elemei és feladatai. Elemzésre kerül a költségvetési biztonság intézményi biztosítása, javaslatok születnek annak elemenkénti megújítására, továbbá meghatározásra kerülnek az innovációk bevezetésének előnyei az állam pénzügyi biztonságának erősítése érdekében. Azonosításra kerülnek a bankbiztonság kulcsfunkciói és fő aktuális kihívásai 2025-ben. Bebizonyosodott, hogy az új kihívások és fenyegetések a bankbiztonság területén hozzájárultak a pénzügyi biztonság intézményi biztosításának megújulásához. Javasoltuk a piac kudarcainak kezelésére szolgáló speciális struktúrák megerősítését egy új pénzügyi intézmény – fejlesztési bank – létrehozásával. Kiemelésre került, hogy a fejlesztési bankok nem a profitmaximalizálásra törekzenek, és nem kötelesek osztalékot fizetni a magánrészvényeseknek, ami lehetővé teszi számukra olyan tevékenységek finanszírozását, amelyek hosszú távú előnyöket hoznak a közösségeknek és a környezetnek kedvező feltételek mellett és pénzügyileg megalapozott módon. Elemzésre került az EU állami fejlesztési bankjainak rendszere, valamint sikeres működésük tapasztalatai Németországban és Közép- és Kelet-Európa országaiban. Megalapozást nyert, hogy Ukrajnában a pénzügyi biztonság növelésének záloga közép- és hosszú távon a pénzügyi szektor intézményi struktúrájának rendszerszintű megújítása, a költségvetési és banki összetevők szinergiájára és kiegyensúlyozott kölcsönhatására helyezve a hangsúlyt.

Kulcsszavak: pénzügyi biztonság, költségvetési-adózási kapcsolatok, fiskális szabályok, gazdaság kifehérítése, költségvetési biztonság, fejlesztési bank, bankbiztonság.

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади зміцнення фінансової безпеки держави через оновлення інституційного забезпечення бюджетної та банківської складових задля забезпечення макрофінансової стабільності. Акцентовано увагу на необхідності модернізації інституційної бази забезпечення фінансової безпеки через недосконалість нормативно-правового регулювання, фрагментарність координації між фінансовими та державними інституціями, низький рівень адаптації до ризиків, пов'язаних із зовнішніми економічними загрозами та внутрішнім розбалансуванням фінансової системи в умовах воєнного стану. Наголошено, що інституційне забезпечення фінансової безпеки держави комплексно включає систему державних органів, нормативно-правових механізмів і процедур,



що спрямовані на створення, збереження та захист фінансово-банківської системи України як від загроз внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Розкрито вплив нових викликів та загроз для макрофінансової стабільності України на зміну переліку складових фінансової безпеки, індикаторів їх вимірювання та порогових значень. Визначено основні елементи та завдання інституційного забезпечення фінансової безпеки держави. Проаналізовано інституційне забезпечення бюджетної безпеки, запропоновано підходи до її по-елементного оновлення, визначено переваги від запровадження новацій для зміцнення фінансової безпеки держави. Визначено ключові функції та основні поточні виклики для банківської безпеки у 2025 році. Доведено, що нові виклики та загрози банківській безпеці сприяли оновленню інституційного забезпечення фінансової безпеки. Запропоновано посилення такого елементу як спеціалізовані структури для подолання провалів ринку, за рахунок створення нової фінансової інституції – банку розвитку. Наголошено, що банки розвитку не мають на меті максимізацію прибутку і не зобов'язані виплачувати дивіденди приватним акціонерам, що дозволяє їм фінансувати діяльність, яка приносить довгострокові вигоди для громад та довкілля за вигідними ставками та у фінансово обґрунтований спосіб. Проаналізовано систему державних банків розвитку ЄС, наведено успішний досвід їх функціонування у ФРН та країнах Центральної та Східної Європи. Обґрунтовано, що системне оновлення інституційної структури фінансового сектору з акцентом на синергію та збалансовану взаємодію бюджетної та банківської складових є запорукою підвищення фінансової безпеки України в середньо- та довгостроковій перспективі.

Ключові слова: фінансова безпека, бюджетно-податкові відносини, фіскальні правила, детінізація, бюджетна безпека, банк розвитку, банківська безпека.

Problem statement. In the current conditions of medium-term aggravation of external and internal structural economic challenges, the issue of strengthening the financial security of the State, as an institution, is becoming particularly relevant. One of the main principles of ensuring macro-financial stability is the improvement of institutional support for the budgetary and banking components, which serve as the foundation for the sustainable functioning of the financial system.

The imperfection of regulatory and legal regulation, the fragmentation of coordination between financial and state institutions, the low level of adaptation to risks associated with external economic threats and internal imbalances in the financial system indicate an urgent need to update the institutional framework. This is especially relevant in the current conditions of martial law, problems with the growing budget deficit, the threat of inflationary processes and the need for state institutional support for the stability of the banking sector. Therefore, the relevance of the topic is due to the need to form effective mechanisms for managing the budget and banking systems through improving institutional approaches, which will allow not only to minimize financial risks, but also to increase the overall level of economic security of Ukraine.

Analysis of recent research and publications. The issue of the financial security of the state, the definition of threats, measurement criteria, mechanisms for its strengthening - is the subject of discussions and discussions of many domestic scientists. A review of scientific publications in Ukraine for 2022-2025 demonstrates the growing interest of researchers in this issue, especially given the need to ensure financial security in conditions of ongoing armed aggression. Thus, Academician Belarus O. showed that states must perform a special - protective function to ensure

the survival of the relevant peoples, nations and countries [1, p. 9]. The well-known Ukrainian scientist Varnalii Z. notes that "threats to the financial security of Ukraine are a set of real or potentially possible phenomena and factors that create a danger to the realization of national interests in the financial sphere" [2, p. 125]. Professor Desyatniuk O. emphasizes that in conditions of transformational changes, achieving the goals of financial security "requires flexibility in risk management, constant improvement of technological and legal instruments, as well as rapid response to changes in the external environment" [3, p. 243]. Professor Sytnyk N. emphasizes that "an important characteristic of financial security is its ability to ensure the effective functioning of the national economic system and stable economic growth" [4, p. 182].

Institutional aspects of national security, and financial security in particular, were studied by Academician V. Gorbulin, Secretary of the National Security and Defense Council, who systematized theoretical and organizational approaches to the formation of institutional support for national security [5]. Researcher Andrusiv U. understands institutional support for financial and economic security as "a complex multi-component system of interconnected formal and informal institutions, regulatory legal acts, organizational structures and mechanisms that together create a holistic architecture for protecting the financial and economic interests of the state, society and the individual from internal and external threats" [6, p. 182]. Scientist I. Dotsyak believes that "in wartime, the key elements of the state's financial security are the protection of financial institutions, effective management of the budget deficit, support for the national currency, attraction of external resources, as well as ensuring transparency and accountability in the use of financial resources" [7, p. 136].

Identification of previously unresolved parts of the overall problem. Despite significant achievements in the field of financial security, the issues of institutional support for its components, especially in the context of global economic and political changes and armed aggression, require additional research. There is an urgent need to conduct a more in-depth analysis of the factors of influence and to reveal new approaches to modernizing the elements of the institutional basis of the state's financial security. For Ukraine, further theoretical substantiation and generalization of foreign experience in the practical use of modern approaches to strengthening financial security through the synergy of its components is relevant.

Objective. The purpose of the article is to develop theoretical foundations for strengthening the financial security of the state through deepening and updating the institutional support of the budgetary and banking components in order to ensure macro-financial stability.

Presentation of the main research material. Achieving an appropriate level of financial security is achieved through the use of organizational, institutional and legal instruments and measures aimed at the preventive identification, prevention, elimination and overcoming of threats that may harm the macro-financial stability of the state. In practice, the security mechanism in the field of finance is based on an appropriate strategy, which includes the development of an effective financial policy (with coordination of fiscal and monetary policy priorities), the definition of key



objects of protection, the presence of the necessary institutions (security subjects), a clear definition of national interests, the systematization of potential threats, as well as the use of appropriate means, methods and approaches to maintaining financial security indicators at a safe level.

Given the dynamic, rather than static, nature of financial security, which changes depending on the specific socio-economic situation and political environment, the complex of its provision involves a number of key components:

- conducting objective and comprehensive monitoring of the economic and financial spheres in order to identify and predict potential threats to financial security entities both from within and from without;
- determining threshold values of financial and socio-economic indicators, the excess of which significantly destabilizes the financial (especially banking) system or causes a financial crisis;
- implementing state measures aimed at the timely identification and neutralization of threats that may violate financial security.

Changes in the environment have caused new challenges for the macro-financial stability of the state, which was reflected in the definition of the list of components of financial security, the corresponding indicators of their measurement and threshold values. Thus, according to the Methodology for calculating the level of economic security of Ukraine, approved in 2007, financial security included the following components: budget security, currency security, monetary security, debt security, insurance market security and stock market security [8]. In 2013, the Methodological Recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine specified the list of components of financial security and measurement indicators, their threshold values, and the algorithm for calculating the integral index (Fig. 1) [9].

The financialization of the economy and the transfer of a significant part of the threats to financial security to the banking sector led to the need to separate a separate component – banking security, and combine the components – insurance market security and stock market security into a single multi-component component – the security of the non-banking financial sector.

The hierarchy of the location of the components, in accordance with regulatory legal acts, also confirmed the ranking of existing and potential threats to the financial security of the state depending on the level of their significance in a specific historical period of time. That is, the institutional support for financial security was updated in accordance with new challenges and taking into account the necessary response and minimization mechanisms.

At the same time, the institutional support for the financial security of the state comprehensively includes a system of state bodies, regulatory and legal mechanisms and procedures aimed at creating, preserving and protecting the financial and banking system of Ukraine from both internal and external threats. The main elements of the institutional support for financial security are shown in Fig. 2.

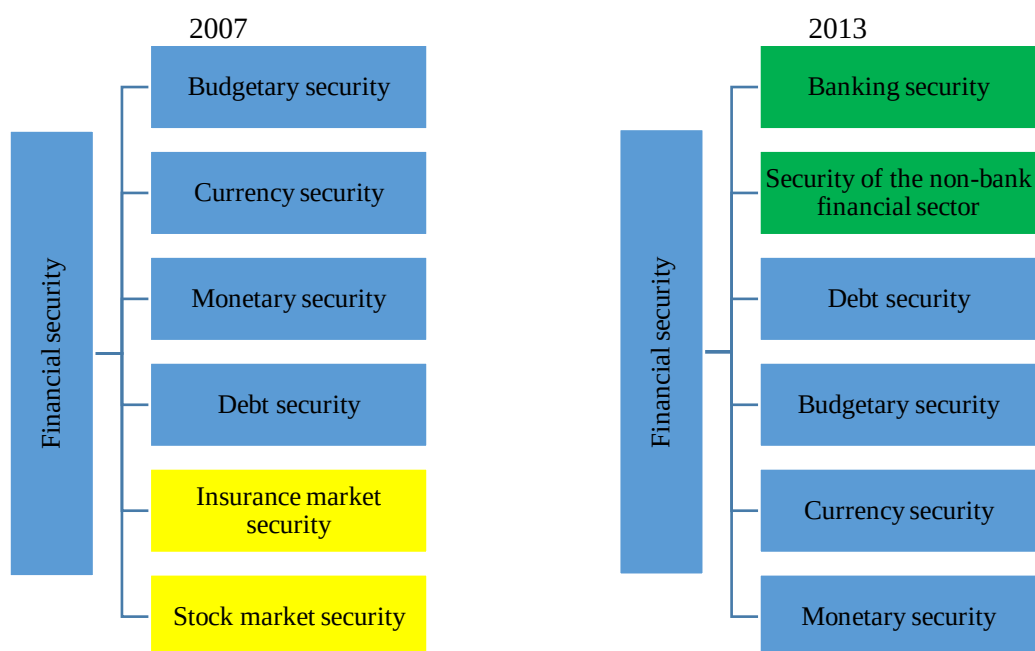


Figure 1. Components of financial security

*Compiled by [8; 9].

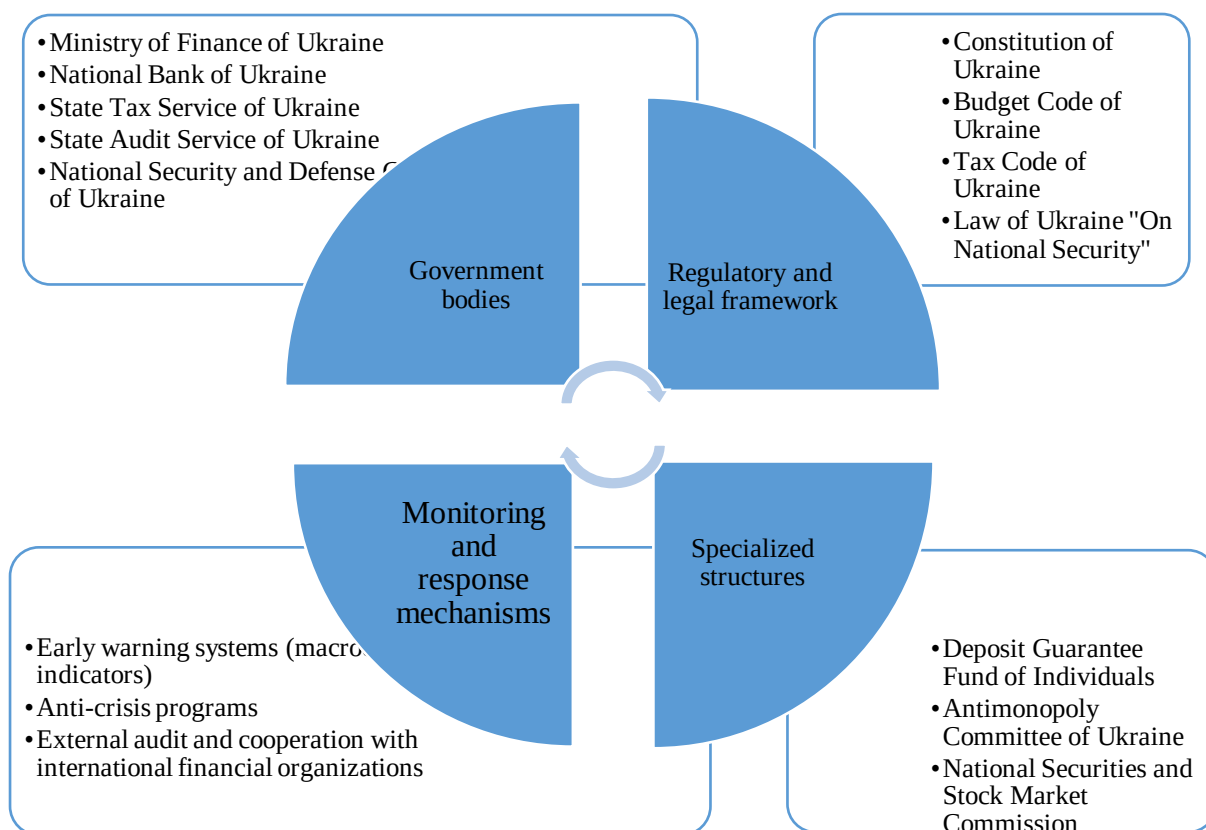


Figure 2. Key elements of institutional support for financial security

*Compiled by [8; 9].

As for the main tasks of institutional support for financial security, they are as follows:

- guaranteeing the stable performance of functions by the financial system;
- combating manifestations of the shadow economy;
- exercising effective control over the level of public debt;
- ensuring openness and accountability in the use of budgetary resources;
- preventing financial crisis phenomena.

In the conditions of martial law and ongoing armed aggression against Ukraine, new challenges and threats to financial security have emerged. Therefore, it is necessary to constantly update the elements of institutional support for financial security in order to respond to challenges in a timely manner and eliminate or minimize the negative consequences for macro-financial stability from threats.

The main priority in modern conditions for guaranteeing the security of the state is budgetary security. Since ensuring the country's defense capability and providing the legally defined volume of public goods and services to the population is carried out at the expense of budgetary financing. Attracting grants and credit resources to cover the budget deficit is also an object of monitoring indicators of budget security [10, p. 269].

Budget security has a fundamental basis for the financial security of the state. Among all the instruments of the state's financial influence on macroeconomic processes, it is budget and tax relations that are the most comprehensive, effective and large-scale. They ensure the management of centralized financial flows in accordance with the strategic directions and priorities of the state's economic policy.

It is noteworthy that the list of components of financial security does not include a component - tax security and there are no indicators for its measurement. This is explained by the fact that tax policy is a component of budget policy, it is also called budget-tax or fiscal policy. Poyda-Nosyk N. and Loskorich G. (2025) consider tax security to be an important component of the economic security of the state, which “covers not only tax policy, but also financial stability, population culture and tax risk management” [11, p.121]. Therefore, budget security, in addition to the efficiency of using budget funds and achieving budget balance, must also ensure counteraction to the shadow economy and accumulation of a sufficient amount of revenue to the budget. Unfortunately, the list of indicators for its measurement does not contain the corresponding indicators. The implementation of these tasks is carried out at the expense of institutional support for financial security, in particular, state administration bodies and specialized structures that are legally entrusted with the performance of relevant functions.

The list of state administration bodies and the scope of tasks assigned to them in the field of ensuring financial security, and budget security in particular, is not constant. New challenges generate an adequate response from the state to neutralize them. Therefore, in the context of the ongoing decentralization reform in Ukraine, part of the power was transferred through institutional transfer from central government

bodies to the level of local territorial communities, which was also reflected in the field of tax administration. Thus, the National Revenue Strategy until 2030 provides for “granting additional powers to local government bodies in terms of administering local taxes and fees, as well as conducting inspections by supervisory bodies based on information collected by local government bodies about owners or users of real estate that has not been taxed properly” [12]. That is, executive bodies of local self-government become participants in the process of de-shadowing budget and tax relations and a subject of ensuring the financial security of the state.

Blikhar V. et al. (2022) conclude that the strategic priorities of de-shadowing the economy of Ukraine in the national financial security system should include an appropriate set of measures to control the shadow economy [13, p.73].

As for the next element of institutional support for financial security – monitoring and response mechanisms, in particular early warning systems, there has been a long-standing discussion in academic circles about the need to use fiscal rules as a tool to increase fiscal discipline.

IMF experts consider fiscal rules as long-term (more than three years) restrictions on fiscal policy by setting thresholds for budget aggregates [14, p. 6]. Such rules play a key role in ensuring budgetary and debt security, since their implementation is aimed at preventing threats to financial security.

In international practice, various restrictions in the field of fiscal policy are used to ensure budgetary security. They are conventionally divided into two types: procedural and organizational, which cover the qualitative aspects of the budget process and the interaction between its participants, and quantitative guidelines, which provide for the establishment of standards for the budget deficit, the level of government borrowing, or the volume of expenditures.

The available international scientific research has reviewed a fairly wide range of fiscal rules, but one of the basic classifications in this area is the work of IMF experts (Shekhter A. et al.) [14]. It identifies the main types of fiscal rules:

- debt rules (*DR*);
- budget balance rules (Budget balance rule, *BBR*), which include structural and cyclical balance rules (Structural budget balance rule, *SBBR*);
- expenditure restriction rules (*ER*);
- revenue restriction rules (Revenue rule, *RR*).

The introduction of fiscal rules into the system of ensuring the state's budgetary security provides a number of advantages. Among them are increased government responsibility, stability and timeliness in making decisions on public borrowing, an increase in the level of formalization of response to fiscal shocks, as well as promoting greater transparency and soundness of the budget process and fiscal policy [15, p. 243].

The use of several types of fiscal rules or their combinations allows to strengthen budgetary discipline and achieve several fiscal goals simultaneously. At the same time, an excessive number of such rules can complicate early warning systems, their



interpretation and monitoring. In addition, in some cases, political difficulties arise associated with the abolition of existing rules and the introduction of new ones.

The implementation of the studied innovations is possible by making changes to the regulatory framework – the next element of the institutional support of financial security. Thus, all the constituent elements of the institutional support have already undergone or require updating in order to identify and eliminate new threats to the macro-financial stability of the state, which are generated by internal and external factors.

As for the next component of financial security – banking security, it directly concerns the protection of the interests of the bank, its clients and employees from various threats, that is, it characterizes the micro level. Along with this, the banking system performs a number of key functions necessary for the stable functioning of the state economy, namely:

- financial intermediation;
- ensuring payment circulation;
- lending to the economy;
- stabilizing the financial system;
- forming monetary policy;
- protecting savings.

Therefore, the reliable and stable operation of banking institutions is an indicator of the financial security of the state. Representatives of large and systemically important banks note the following main challenges that leading banks will face in 2025 [16]. First, uncertainty about the course of hostilities. Second, demographic problems that have led to a decrease in the client base and difficulties in finding new employees. Third, increased competition with banks from non-bank financial institutions. Fourth, increased risks of cyberattacks and cyberfraud. In addition, the so-called market failures are also extremely dangerous for banking security. They can be a consequence of asymmetric information, externalities and market power (weak competition) and affect both the demand and supply sides of investments. Typical examples of such market failures are, according to the EU (2015) regulatory document [17]:

- credit rationing and high profitability requirements due to high operating costs of banks to identify viable investment projects (e.g. in the SME sector);
- insufficient investment in areas such as research and development, infrastructure, education and environmental projects, where the benefits of investments can also be received by competitors;
- insufficient supply of financial services, which is a consequence of market concentration due to mergers, exits of competitors or other obstacles to effective competition.

A specific external factor for Ukraine's financial security is the strengthening of market integration, which is facilitated by cross-border projects in the context of accession to the EU.

New challenges and threats to banking security have contributed to the renewal of the institutional support for financial security, in particular such an element as specialized structures. In modern conditions, there is a need to create a new institution - a development bank. Development banks, by correcting market failures, can play an important role in increasing the welfare of the population, but it is necessary to introduce an appropriate policy in order to prevent possible negative side effects of their activities. In the EU, such negative consequences are considered to be:

- losses of the governments of the guarantor countries from poor-quality underwriting;
- incorrect distribution of investments due to political interference;
- support for inefficient market structures, sectors with excess capacity or support for enterprises in difficult situations;
- crowding out private financiers, which hinders the development of the financial sector.

The European system of development banks has horizontal and vertical institutional levels. Vertically, there are development banks at the European, national and subnational (state or provincial) levels. As Prozorov Y. et al. (2025) have shown, different levels and development institutions are interconnected (e.g., the *KfW Group*) [18]. Both new (Hungary, Poland, Czech Republic) and so-called “old EU members” have adopted the successful experience of the German Institution for Reconstruction—the national development bank *KfW*. EU governments have sought to increase the volume of countercyclical financing for SMEs and the private sector to ensure financial security. *KfW* has played an important fundamental advisory role in the creation of other development institutions, such as the Strategic Banking Corporation of Ireland (*SBCI*), the Portuguese Development Finance Institution (*PDFI*) and the *Green Investment Bank* in the United Kingdom. A feature of *KfW* is also cross-level cooperation with the European Investment Bank (*EIB*) to develop and promote new development financing schemes in the EU.

As a development bank, *KfW* does not seek to maximize profits, but rather seeks to maintain an overall level of profitability that allows it to strengthen its own capital to support its development activities. According to the *KfW Act*, it is not allowed to distribute profits, which are instead allocated to mandatory reserves and reserves subject to separate reporting. The *KfW Act* also prohibits *KfW* from accepting deposits or engaging in financial commission activities. *KfW* is designed to implement the political goals of the German government. To this end, *KfW* receives full financial support from the Federal Government, which allows it to borrow long-term funds cheaply on the capital markets and to pursue social, economic and environmental goals in its activities, rather than purely commercial ones. In this way, *KfW* can eliminate existing and projected “market failures” and compensate for the insufficient supply of private capital in priority industrial sectors.

At the same time, *KfW*'s activities are largely carried out in accordance with market principles: *KfW* creates a wide range of investment support instruments, benefits from easy access to the capital market and actively cooperates with

commercial banks. According to German administrative law *Anstaltslast*, the Federal Republic of Germany, as the founder of KfW, is obliged to protect its economic basis and must support KfW's ability to continue its activities and, in the event of financial difficulties, enable it to meet its obligations within the established deadlines by allocating funds or in another appropriate manner. Such *Anstaltslast* as a legal institute doesn't constitute a formal guarantee of KfW's obligations by the Federal Republic of Germany, and KfW's creditors have no direct claims on the Federal Republic of Germany. However, the consequence of this legal principle is that KfW's obligations and its guarantees are fully secured by the credit of the Federal Republic of Germany (SEC, 2024) [19] and have the highest credit ratings at sovereign level (KfW, 2025) [20].

Development banks do not have a profit-maximizing objective and are not required to pay dividends to private shareholders, which allows them to finance activities that bring long-term benefits to communities and the environment at favorable rates and in a financially sound manner. Their activities are quite diverse, ranging from financing public sector organizations and companies and promoting sustainable economic development to financing social housing, health care, education and public infrastructure at the national, regional and local levels. Unlike commercial banks, which may focus on areas with high returns in the short term, development banks make long-term investments in projects that contribute to continuous, sustainable economic growth.

As Prozorov Y. et al. have shown (2025) a high degree of state participation in decision-making regarding the activities of development banks is observed in the countries of Central and Eastern Europe, where the government/ministry determines the strategy, and also oversees the creation of new products, controls the Supervisory Board (indirectly) and determines the framework conditions through the Supervisory Board, such as in Hungary in *Magyar Fejlesztési Bank* (MFB), Poland – *Bank Gospodarstwa Krajowego* (BGK), the Czech Republic – *Czech-Moravian Guarantee and Development Bank* (CMZRB) and Slovakia – *Slovenská záručná a rozvojová banka* (SZRB) [18, p. 87].

The low degree of government involvement in decision-making is typical for "old EU countries" where development banks develop their own business plan and define their strategy, and the government only approves it, for example, in the UK – *British Business Bank*. In other cases, the strategy and key areas of activity are determined by the Board of Directors and then discussed with the government, as is the case with the Finnish state financial institution *FINNVERA*, which also serves as the Finnish Export Credit Agency.

Thus, development banks can be viewed as a kind of "hedge fund" for the banking system. They do not try to compete with commercial banks for profitability, but focus on financing priority sustainable development infrastructure projects with long-term payback. *De-facto*, by taking on the financing of certain social functions of the state on the basis of public-private partnerships, they leave the more profitable but also the riskiest segments of the credit market to other banks. At the same time, the

state benefits both by relieving the costs of State budget for financing social expenditures (health care, education, social security) and transfers for the development of local communities, and by receiving additional budget revenues from taxes paid by banking institutions.

Banks in Ukraine (both private and state-owned) during the war, when performing their functions, are closely related to the issues of maintaining financial stability and budgetary security, since they:

- pay taxes to the budget at increased rates (corporate income tax: for 2023 – 50%, and for 2024 and subsequent years – 25%, instead of the current base rate of 18%) [21];
- purchase huge amounts of government bonds to finance the budget deficit;
- ensure the timely transfer of taxes and military levies from clients' current accounts to the accounts of the State Treasury accounts through the NBU's Electronic Payment System.

We believe that it is through the synergy of managing the budgetary and banking components of financial security that the threat of uncontrolled growth of the shadow economy after the war can be eliminated. And this emphasizes the direct and mutually reinforcing synergistic connection of the banking component with ensuring the budgetary component of financial security.

Conclusions and Prospects for Further Research. The study found that the key condition for strengthening Ukraine's financial security is the renewal of institutional support, in particular, the qualitative strengthening of the budgetary and banking components. The synergy between these components allows for the formation of a more stable financial architecture capable of actively and promptly responding to internal challenges and emerging external threats. Based on the analysis of the current state of the institutional environment, key problems were identified: fragmentation of mechanisms for interaction between fiscal and banking institutions, imperfect regulatory framework, and insufficient level of transparency and accountability. Strategic planning and coordination of actions between the Ministry of Finance of Ukraine, the National Bank of Ukraine, and other financial sector regulators need to be improved. The post-war renewal of security institutions, which involves strengthening inter-level interaction, transparency, and innovation in state management of the fiscal and banking systems, is a key vector for the formation of a high level of financial security in Ukraine.

Thus, a systematic update of the institutional structure of the financial sector with an emphasis on the balanced interaction of the budgetary and banking components is a guarantee of increasing the financial security of Ukraine in the medium and long term. Since the effectiveness of the financial security system is determined by the quality of its institutional support. Prospects for further research include:

- a deeper analysis of the relationships between fiscal policy and banking regulation in the formation of financial security;
- building a system of indicators for assessing the effectiveness of institutional support;



– assessing the effectiveness of institutional reforms in the financial sector in the context of post-war recovery;

– modeling scenarios of the impact of institutional changes on the stability of the financial system in the long term.

The proposed modernization of the institutional framework of inner institutional components of financial security creates condition for improving its overall level. Ensuring budgetary and banking security through their synergy and interaction in process of de-shadowing of the economy reduce the challenges and threats to each of them, thereby strengthening macro-financial stability in the country.

References

1. Belorus, O. (2011). Politychna ekonomiya hlobalizmu i problemy strukturnoyi modernizatsiyi natsional'noyi ekonomiky [Politic economy of globalism and problems of structural modernization of the national economy]. *Doslidzhennya mizhnarodnoyi ekonomiky – Studies in International Economics*: Collection of scientific papers, 2 (67), 3-26. [in Ukrainian].
2. Varnalii, Z. (2020). Economic and financial security of Ukraine in the context of globalization. Monograph. Kyiv: Znannya Ukrainy. [in Ukrainian].
3. Desiatniuk, O., Ptashchenko, O. (2024). Upravlinnya ryzykamy v tsyfrovii ekonomitsi: finansova bezpeka ta transformatsiyni zminy [Risk management in the digital economy: financial security and transformational changes]. *Yevropeys'kyi naukovyj zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsiy – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2 (14), 238-247. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0223> [in Ukrainian].
4. Sytnyk, N.S., Kravchenko, B. (2024). Finansova bezpeka derzhavy: zahrozy ta vyklyky v umovakh viyny [Financial security of the state: threats and challenges in times of war]. *Modern Economics*, (44), 181-189. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-27) [in Ukrainian].
5. Gorbulin, V.P., Kachinsky, A.B. (2011). Strategic planning: solving the problems of national security: Monograph. Kyiv: NISS. [in Ukrainian].
6. Andrusiv, U. Y., Stolyarenko, O. M. (2025). Instytutsiyne zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky derzhavy: struktura ta funktsiyi [Institutional provision of financial and economic security of the state: structure and functions]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk – Actual issues of economic sciences*, (13). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16529580> [in Ukrainian].
7. Dotsiak, I., Plets, I. (2025). Finansova bezpeka Ukrayiny v umovakh viyny [Financial security of Ukraine in conditions of war]. *Visnyk Prykarpats'koho universytetu – Bulletin of the Precarpathian University*, (20), 130-138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-20-16> [in Ukrainian].
8. On Approval of the Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine. Order of the Ministry of Economy of Ukraine No. 60 (2007). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060665-07#Text> [in Ukrainian].
9. On Approval of the Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine. Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine No. 1277 (2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> [in Ukrainian].
10. Koliada, T. A., Guz, M. V. (2019). Otsinka vplvu defitsytu byudzhetu na finansovu bezpeku derzhavy [Assessment of the impact of the budget deficit on the financial security of the state]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 266-272. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-266-272> [in Ukrainian].
11. Poyda-Nosyk, N., Loskorikh, G. (2025). Podatkova bezpeka derzhavy: mekhanizmy zabezpechennya ta napryamy zmitsnennya v umovakh hlobal'noyi nestabil'nosti [Tax security of the state: mechanisms of ensuring and directions of strengthening in the context of global



- instability]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (9), 113-124. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-113-124> [in Ukrainian].
12. On approval of the National Revenue Strategy until 2030. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1218-r (2023). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223> [in Ukrainian].
13. Blikhar, V.S., Vinichuk, M.V., Ryzhkova, A.A. (2022). Institutional foundations of de-shadowing the economy of Ukraine in the national financial security system. *Social and Legal Studios*, 5(2), 68-76. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2022-5-2-68-76>.
14. Schaechter, A. (2012). Fiscal Rules in Response to the Crisis-Toward the "Next-Generation" Rules: A New Dataset. IMF. 49 p. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12187.pdf>
15. Koliada, T.A., Bench, L.I., Pozhitkova, P.A. (2023). Fiskal'ni pravyla v zabezpechenni borhovoyi bezpeky Ukrainy [Fiscal rules in ensuring the debt security of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (8), 241-247. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-241-247> [in Ukrainian].
16. Fintech Insider. What challenges await banks in 2025: a blitz survey. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yaki-vyklyky-chekayut-na-banky-v-2025-rocz-blicz-opytuvannya/>
17. EU (2015). Document 52015DC0361. Communication from the commission to the European parliament and the council. Working together for jobs and growth: The role of National Promotional Banks (NPBs) in supporting the Investment Plan for Europe. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52015DC0361>
18. Prozorov, Y. V., Svystun, A. O., Berezovyyk, V. M. (2025). Bank rozvytku yak postkryzovyy sektoral'nyy derzhavnyy zakhid instytutysynoho vplyvu na bankivs'ku systemu Ukrainy [Development Bank as a post-crisis sectoral state measure of institutional influence on the banking system of Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (1), 77-94. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.01.077> [in Ukrainian]
19. SEC US (2024). Form 18-K of KfW for the fiscal year ended 31 December 2023. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/821533/000119312524137056/d803355dex99d.htm#ex99_d803355_10
20. KfW (2025). KfW's current financial ratings are Outlook Stable: Standard & Poor's AAA, Moody's AAA. URL: <https://www.kfw.de/About-KfW/Investor-Relations/KfW-as-Issuer/Rating/>
21. Banks: change in rates, income tax (2023). Clarification from the State Tax Service of Ukraine. Information letter 6/2023. URL: https://tax.gov.ua/data/material/000/621/740671/InfoList6_2023.pdf

Отримано:	06.08.2025	Beérkezett:	2025.08.06	Received:	06.08.2025
Прийнято до друку:	26.08.2025	Elfogadva:	2025.08.26	Accepted:	26.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-393-403
УДК 336.221.4(477)

Василь КУЗЬ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ORCID ID: [0000-0002-6008-7203](https://orcid.org/0000-0002-6008-7203)

Scopus Author ID: [57210157276](https://scopus.org/authid/57210157276)

e-mail: v.kuz@chnu.edu.ua

ПОДАТКОВИЙ ОБОВ'ЯЗОК: СУТЬ, СКЛАДОВІ ТА ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ВИКОНАННЯ

Анотація. Ефективність функціонування податкової системи забезпечується через застосування раціональних підходів до виконання функцій та завдань, що покладені на її складові елементи. Важливим засобом у виконанні цілей податкової політики на національному рівні є досягнення високого рівня виконання платниками податків покладених на них обов'язків. Даний факт визначає актуальність дослідження шляхів поліпшення виконання економічними суб'єктами податкового обов'язку через призму дослідження його складових елементів. В рамках проведеного дослідження встановлено наявність фактів ухилення від сплати податків, що підтверджується результатами роботи відповідних контролюючих органів. Визначено, що на процес виконання податкового обов'язку мають вплив дії усіх без винятку учасників податкових відносин. Для визначення сукупності заходів, які необхідно вжити з метою забезпечення добровільності сплати податків ідентифіковано складові елементи податкового обов'язку (розуміння юридичних аспектів діяльності та похідних наслідків, отримання податкового статусу через реєстраційні дії, дотримання податкових механізмів, облік податкових розрахунків та складання податкової звітності, управління податковими ризиками, протидія корупційним явищам, підтримка концепції добровільної сплати податків тощо). Встановлено, що для поліпшення виконання платниками податків покладених на них обов'язків необхідно вжити заходи щодо: удосконалення механізму нарахування та сплати податкових платежів; посилення інформаційно-роз'яснювальної роботи контролюючих органів і розширення меж консультативних послуг для платників податків; поліпшення стану надання контролюючими органами сервісних послуг щодо виконання платниками податку податкового обов'язку; використання непрямих методів контролю із застосуванням аналітичних і цифрових інструментів; застосування принципів оподаткування, які забезпечать стимулювання добровільної сплати податків; визначення податкової стратегії та формування податкової політики економічними суб'єктами на мікрорівні; удосконалення методичних підходів до ідентифікації ризикових господарських операцій та наділення платників податків статусом ризикового; запровадження мораторію на безпідставні перевірки суб'єктів підприємницької діяльності; підвищення штрафних санкцій за недотримання податкового законодавства.

Ключові слова: платники податків, податки, податкова система, податковий обов'язок, контролюючі органи.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

JEL Classification: H26, H31

Absztrakt. Az adórendszer hatékonyságát az alkotóelemeihez rendelt funkciók és feladatok ellátására vonatkozó racionális megközelítések alkalmazása biztosítja. A nemzeti szintű adópolitikai célok elérésének fontos eszköze az adófizetők magas szintű kötelezettségteljesítése. Ez a tény határozza meg a kutatás relevanciáját, amely az adófizetők adókötelezettségének teljesítésének javítási módjait vizsgálja annak összetevőinek elemzésén keresztül. A végzett kutatás során megállapítást nyert, hogy léteznek adóelkerülés esetei, amelyeket az illetékes ellenőrző hatóságok munkájának eredményei igazolnak. Megállapítást nyert, hogy az adókötelezettségek teljesítésének folyamatát kivétel nélkül minden adókapcsolatban részt vevő fél cselekedetei befolyásolják. Az önkéntes adófizetés biztosításához szükséges intézkedések meghatározása érdekében a tanulmány azonosítja az adókötelezettség alkotóelemeit (a jogi szempontok megértése és az ezekkel járó következmények, adózási státusz megszerzése regisztrációs eljárások révén, az adómechanizmusok betartása, adónyilvántartások és adóbevallások készítése, adózási kockázatok kezelése, korrupcióellenes intézkedések, az adófizetés önkéntességének fenntartása stb.). Megállapítást nyert, hogy az adófizetők kötelezettségeinek teljesítésének javítása érdekében szükséges intézkedéseket kell hozni: az adókszámítás és adóbefizetés mechanizmusának fejlesztése; az ellenőrző hatóságok tájékoztató munkájának erősítése és az adófizetők számára nyújtott tanácsadási szolgáltatások bővítése; az adóellenőrzési szolgáltatások javítása; közvetett ellenőrzési módszerek alkalmazása analitikai és digitális eszközökkel; olyan adóztatási elvek alkalmazása, amelyek ösztönzik az adók önkéntes megfizetését; adóstratégia meghatározása és a gazdasági szereplők adópolitikájának kialakítása mikro szinten; a kockázatos gazdasági műveletek azonosítására vonatkozó módszertani megközelítések fejlesztése és a kockázatos státuszú adófizetők meghatározása; moratórium bevezetése az alaptalan üzleti ellenőrzésekre; a büntető szankciók növelése az adójogszabályok megsértése esetén.

Kulcsszavak: adófizetők, adók, adórendszer, adókötelezettség, ellenőrző hatóságok.

Abstract. The effectiveness of the tax system is ensured through the use of rational approaches to the performance of functions and tasks assigned to its constituent elements. An important means of achieving tax policy goals at the national level is the achievement of a high level of fulfillment by taxpayers of the obligations assigned to them. This fact determines the relevance of studying ways to improve economic entities' fulfillment of tax obligations through the prism of studying their constituent elements. As part of the conducted research, the presence of facts of tax evasion was established, which is confirmed by the results of the work of the relevant regulatory authorities. It was determined that the process of fulfilling tax obligations is influenced by the actions of all participants in tax relations without exception. To determine the set of measures that need to be taken to ensure voluntary tax payment, the constituent elements of tax obligation have been identified (understanding the legal aspects of activities and their consequences, obtaining tax status through registration actions, compliance with tax mechanisms, accounting for tax calculations and preparing tax reports, managing tax risks, combating corruption, supporting the concept of voluntary tax payment, etc.). It has been established that to improve the fulfillment by taxpayers of their obligations, it is necessary to take measures to: improve the mechanism for calculating and paying tax payments; strengthen the information and explanatory work of regulatory bodies and expand the scope of consulting services for taxpayers; improve the provision of services by regulatory bodies regarding the fulfillment of tax obligations by taxpayers; use of indirect control methods using analytical and digital tools; apply taxation principles that will stimulate voluntary tax payment; determine tax strategy and form tax policy by economic entities at the micro level; improving methodological approaches to identifying risky business transactions and assigning taxpayers the status of risky; introducing a moratorium on unfounded inspections of business entities; increasing penalties for non-compliance with tax legislation.

Keywords: taxpayers, taxes, tax system, tax liability, regulatory authorities.

Постановка проблеми. Функціонування податкової системи на національному рівні передбачає оперування інструментами певної теорії податків або ж сукупністю елементів, які властиві окремим загальним чи специфічним (індивідуальним) податковим теоріям. В основі більшості з них розглядається взаємозв'язок між державними інституціями та суб'єктами підприємницької діяльності чи фізичними особами щодо надання першими безпечових, управлінських і регуляторних послуг, які фінансуються за рахунок других. Ефективність системи оподаткування базується не тільки на раціональних діях органів державного управління, але й на розумінні та дотриманні платниками податків нормативних приписів, що дає підстави вести мову про розгляд податкового обов'язку як важливої складової досягнення цілей податкової політики на національному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми виконання економічним суб'єктом покладеного на нього податкового обов'язку становлять інтерес для науковців і практиків зі сфер економіки та права. Зокрема значна увага приділяється дослідженню поняття «податковий обов'язок» з юридичної точки зору. Бабаєвська В.В., К.С. Д'яченко та Т.М. Шульга [1] акцентують увагу на проблемах визначення моменту виникнення податкового обов'язку та процесу сплати податків, ідентифікуючи причини відсутності сталого підходу в розумінні податково-правових норм. Покатаєва О.В. [2] розглядає виконання податкового обов'язку через призму необхідності формування податкової застави. Беліцький І.С. [3] досліджуючи проблеми припинення податкового обов'язку обґрунтовує різні способи його виконання. Греца С.М. [4] акцентує увагу на необхідності запровадження персональної відповідальності за невиконання податкового обов'язку та наділення контролюючих органів компетенціями щодо визначення правочинів платників податків фіктивними. Єсімов С.С. [5] розкриває зміст поняття «податковий обов'язок» з точки зору реалізації в господарських процесах принципів податкового права. Нога П.П. [6] акцентує увагу на проблемах визначення моменту виконання податкового обов'язку, обґрунтовує необхідність його чіткої ідентифікації з декларуванням відповідних підходів у податковому законодавстві. Чемерис Л.М. [7] ідентифікує суть поняття «податковий обов'язок» за допомогою таких ознак як належність та соціальна необхідність і можливість. Дуравкін П.М. [8] визначає особливості структурних зв'язків між обов'язками платника податків, обґрунтовує їх вплив на зміст категорії «податковий обов'язок».

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не применшуючи значення отриманих результатів вищезгаданих науковців необхідно констатувати факт ототожнення дослідниками податкового обов'язку із обов'язками платників податків, які встановлені чинним податковим законодавством, у той час як поняття «податковий обов'язок» є більш масштабнішим, так як включає в себе не тільки процес обчислення, декларування та сплату податків, але й сукупність додаткових організаційних, управлінських, аналітичних і контрольних дій суб'єкта господарювання,

орієнтованих на досягнення цілей заявленої податкової політики у частині усунення негативних явищ, спрямованих на ухилення від сплати податків.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення змісту та ідентифікація складових елементів податкового обов'язку платника податку задля забезпечення поліпшення його виконання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Податкова система як механізм регламентування взаємовідносин між державним утворенням та платниками податків щодо перерозподілу створеного продукту базується на законодавчо встановленому переліку податкових платежів, правилах їх визначення та процедурах сплати. Нормативно ідентифікована модель податкового механізму дозволяє стверджувати про наявність визначеного алгоритму дій для кожного із суб'єктів системи в конкретних господарських ситуаціях. «Оптимально, коли сплата податків здійснюється добровільно та усвідомлено, однак забезпечити такий підхід у повному обсязі, в силу ряду об'єктивних та суб'єктивних причин, доволі складно. Держава повинна мати дієві інструменти для захисту своїх інтересів як суб'єкта податкових правовідносин, закон повинен передбачати механізми для реалізації принципу обов'язковості сплати податків» [4, с. 272]. На даний час функціонування податкової системи характеризується значною суб'єктністю при реалізації державної податкової політики, що зумовлює активне застосування контрольного інструментарію задля забезпечення виконання платниками податків покладених на них функцій.

Згідно даних Публічного звіту Державної податкової служби України за 2024 р. [9] кількість податкових перевірок (49774 контрольних заходів) зросла на 20% порівняно з результатами податкового контролю у 2023 р. (41618 перевірок). При цьому основна частка контрольних дій припадала на фактичні податкові перевірки (71,0%). За результатами контрольних податкових заходів здійснено донарахування в розмірі 123765,2 млн грн, що на 170% більше, а ніж в попередньому податковому році. У 2024 р. в ході застосування фактичних методів податкового контролю виявлено 11136 випадків порушень трудового законодавства. Під час фактичних перевірок 7285 осіб оформили трудові відносини.

За результатами діяльності Бюро економічної безпеки України в 2024 р. щодо виявлення та управління ризиками в податковій сфері створено 995 аналітичних продуктів, спрямованих на ідентифікацію ризиків, пов'язаних із необлікованим виготовленням та реалізацією підакцизної продукції, незаконним відшкодуванням податку на додану вартість, протидією незаконній організації діяльності грального бізнесу тощо. Виявлені порушення впливають на економічну безпеку держави на суму 91,8 млрд грн [10].

Активними залишаються інструменти судового врегулювання спорів між платниками податків та податковими органами. Зокрема, з січня по травень 2025 р. на судовому розгляді перебувало 62 тис справ за позовами до органів Державної податкової служби України на суму 426,1 млрд грн. З яких



розглянуто 8,9 тис справ (99,8 млрд грн), з них: на користь податкових органів – 3 тис. справ на суму 59,9 млрд грн, та на користь платників податків – 5,9 тис. справ (39,9 млрд грн). Найпоширенішим предметом спорів є визнання недійсним або нечинними податкових повідомлень-рішень – 26,8 тис справ на суму 388,1 млрд грн. З яких розглянуто 3,9 тис. справ (84,3 млрд грн), з них на користь податкових органів – 2,2 тис. справ на 48,2 млрд грн [11]. У 2024 р. даного роду справ було 6,6 тис, з яких на користь органів Державної податкової служби було прийняте судові рішення у 3,7 тис випадків (56,3%) з вартісним вираженням 57,6 млрд грн [9].

Наведена аналітика засвідчує, незнання, нерозуміння або ж свідоме ухилення платників податків від виконання покладеного на них, згідно чинного законодавства, податкового обов'язку, що негативно впливає як на виконання системою оподаткування фіскальних функцій, так і на перспективи розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

Згідно норм Податкового кодексу України [12] податковий обов'язок платників податку визначається як взяті ними зобов'язання щодо обчислення, декларування та сплати сум податкових платежів у порядку та строки, що визначені чинним законодавством. При цьому виникнення податкового обов'язку здійснюється на основі чітко регламентованих процедур, які формуються під дією принципів податкового законодавства, зокрема загальності оподаткування, рівності учасників податкових відносин, невідворотності настання відповідальності, соціальної справедливості, стабільності тощо. «Податковий обов'язок визначається на підставі застосування доктрини пріоритету ділової мети. Це усуває розбіжність між декларованим та визначеним податковим обов'язком і дозволяє відповідно до принципів податкового права України обкласти податком реальну економічну вигоду платника податків від вчинених операцій, отриманого доходу, понесених видатків» [5, с. 385].

Беручи до уваги багатоаспектність відносин між учасниками процесу оподаткування необхідно звернути увагу не тільки на загальні декларативні твердження щодо необхідності сплати податків, але й на процедурну частину, яка формує перелік вимог до виконання платниками податків зобов'язань. «У вузькому сенсі податковий обов'язок являє собою частину податкових обов'язків платників податків і має прояв у реалізації безумовного конституційного обов'язку – міри належної поведінки зі сплати податків і зборів. Податковий обов'язок у широкому розумінні охоплює три елементи: обов'язок із ведення податкового обліку; обов'язок зі сплати податків і зборів; обов'язок з податкової звітності» [6, с. 54]. Крім цього актуальним залишається питання участі інших суб'єктів податкових відносин у процесі виконання платниками податкового обов'язку. Так як, «податковий обов'язок – обов'язок суб'єктів податкових правовідносин як по реалізації компетенції уповноваженими державою особами, так і обов'язок платників податків з: обліку, сплати та звітності» [7, с. 417-418].

Задля визначення напрямів поліпшення виконання платниками податків

покладених на них обов'язків досліджуване поняття необхідно розглядати в широкому його трактуванні з відповідною деталізацією та аналізом обов'язків платників податку. «Обов'язки платника податків розкривають та деталізують зміст поняття податкового обов'язку. Багатоманітність таких обов'язків зумовлює ускладнення структури самого податкового обов'язку, що вимагає виокремлення в його складі декількох частин (податкового обліку, сплати податків, податкової звітності, податкового контролю)» [8, с. 191].

Важливість дослідження механізмів виконання платниками податків покладених на них обов'язків визначена Національною стратегією доходів до 2030 року [13], в якій однією з пріоритетних стратегічних цілей є підвищення рівня дотримання податкового законодавства платниками податків та контролюючими органами.

На рис. 1 наведено складові елементи податкового обов'язку, які повинен виконувати платник податків з метою дотримання чинних нормативно-законодавчих вимог.

У першу чергу платники податків повинні мати достатнє розуміння того факту, що провадження будь-якого виду діяльності призводить до ідентифікації потреби сплати податків, їх захисної, регуляторної та соціальної значущості. Крім цього в якості базових знань виступають взаємозв'язки та взаємозалежності між здійснюваними діями та їх юридичними, податковими й обліковими наслідками, яких повинні дотримуватися платники податків.

Реєстрація підприємницької діяльності або ж інші випадки отримання юридичного статусу платника податку призводить до ідентифікації правових наслідків податкового обов'язку. Дані питання чітко регламентовані нормами Податкового кодексу України (глава 6 «Облік платників податків») [12]. Також даним нормативно-правовим документом визначені додаткові реєстраційні процедури для ідентифікації статусу платника окремих податків, зокрема мова йде про податок на додану вартість та єдиний податок (стаття 183 «Порядок реєстрації платників податку», 299 «Порядок реєстрації та анулювання реєстрації платників єдиного податку») [12]. Функціонуюча система адміністрування податків передбачає можливість використання цифрових податкових сервісів для спрощення реєстраційних та подальших дій при виконанні податкового обов'язку.

Станом на 1 січня 2025 р. 3,7 млн суб'єктів господарювання є користувачами приватної частини Е-Кабінету, 1,6 млн громадян – користувачі приватної частини Е-Кабінету для громадян, а також активно використовуються Е-сервіси для громадян та самозайнятих осіб [9].

«Виконання обов'язків з податкового обліку, сплати податків і зборів, податкової звітності не обмежується трьома послідовними діями, а передбачає реалізацію сукупності встановлених для кожної із цих стадій умов, у чіткій послідовності в рамках виконання податкового обов'язку» [8, с. 186]. Ведення обліку податкових розрахунків та пов'язані з ним подальші дії у виконанні податкового обов'язку передбачають активне застосування обліково-

аналітичного та контрольного інструментарію задля дотримання механізму оподаткування результатів та інших аспектів діяльності. Фактично виконання облікових завдань дозволяє платнику податків створювати доказову базу для підтвердження правильності визначення податкових зобов'язань та дотримання термінів їх погашення.



Рис. 1. Складові податкового обов'язку

Джерело: запропоновано автором

Організаційна, методична та методологічна альтернативність щодо застосування облікового інструментарію, а також існування загальної та альтернативної (спрощеної) систем оподаткування вказують на необхідність обґрунтування платниками податків власної податкової політики, орієнтованої на перспективні оцінки масштабів та результатів господарської діяльності.

Формування податкової політики, декларування її засад та їх узгодження зі складовими управлінського процесу та системи бухгалтерського обліку може вказувати на прийняття концепції добровільної сплати податків.

Важливим елементом в процесі виконання податкового обов'язку є налагодження та дотримання вимог ефективної комунікації з податковими органами не тільки в ході здійснення останніми контрольних заходів, але й при проведенні ними інформаційно-роз'яснювальної та аналітичної роботи.

Протидія корупційним явищам у роботі податкових органів як складова виконання платником податку податкового обов'язку передбачає створення системи інформування про можливі протиправні дії корупційної спрямованості представників контролюючих органів у цілях своєчасного реагування, встановлення обставин та усунення причин ідентифікованих правопорушень. Запобігання фактам корупції у податкових відносинах є важливим індикатором виконання податкового обов'язку, крім цього виступає засобом дотримання етичних принципів при здійсненні ділових відносин.

Підтримка платниками податків концепції добровільної сплати податкових платежів передбачає не тільки розуміння їх значення у формуванні фінансових ресурсів, що спрямовуються на забезпечення виконання загальнодержавних та місцевих функцій, але й забезпечує раціоналізую внутрішніх-бізнес процесів, що створює базис у досягненні суб'єктами підприємницької діяльності цілей сталого розвитку.

Напрями поліпшення виконання платниками податків покладених на них обов'язків:

- 1) удосконалення механізму нарахування та сплати податкових платежів;
- 2) посилення інформаційно-роз'яснювальної роботи контролюючих органів і розширення меж консультаційних послуг для платників податків;
- 3) поліпшення стану надання контролюючими органами сервісних послуг щодо виконання платниками податку податкового обов'язку;
- 4) активне використання непрямих методів контролю із застосуванням аналітичних і цифрових інструментів;
- 5) застосування принципів оподаткування, які забезпечать стимулювання добровільної сплати податків;
- 6) визначення податкової стратегії та формування податкової політики економічними суб'єктами на мікрорівні;
- 7) удосконалення методичних підходів до ідентифікації ризикових господарських операцій та наділення платників податків статусом ризикового;
- 8) запровадження мораторію на безпідставні перевірки суб'єктів підприємницької діяльності;
- 9) підвищення штрафних санкцій за недотримання податкового законодавства.

Практична реалізація окремих шляхів поліпшення виконання платниками податків покладених на них обов'язків залежить від залучення економічних суб'єктів до реформування податкової системи, застосування цифрових



інструментів в модернізації та оптимізації процесів адміністрування податків, масштабування сервісних послуг, стану економічного розвитку, ступеня ефективності системи оподаткування, рівня податкового навантаження тощо.

Добровільність та повнота виконання податкового обов'язку носить суб'єктивний характер, тобто залежить від рішень всіх учасників податкових відносин. За останній час на національному рівні було проведено низку заходів, які посприяли підвищенню простоти та прозорості отримання чи зміни економічними суб'єктами податкового статусу, ведення обліку податкових розрахунків та налагодження комунікацій між платниками податкових платежів та контролюючими органами. Перехід від примусовості до добровільності сплати податків необхідно вбачати в ідентифікації платниками податків податкової стратегії та формування податкової політики. Для цього доцільно на національному рівні розробити методичні рекомендації щодо формування податкової політики суб'єкта господарювання, які б регламентували виконання ним податкового обов'язку в розрізі визначених складових, дозволяли поліпшувати функціонування підсистеми облікового відображення розрахунків за податками та платежами, а також забезпечували ефективне управління податковими ризиками.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, податкові надходження залишають основним джерелом наповнення дохідної частини бюджетів, що вимагає забезпечення високого рівня ефективності функціонування податкової системи. Досягнення даного результату можливе через добровільність та повноту виконання платниками податків покладених на них обов'язків, задля чого необхідним є проведення відповідних системних і комплексних заходів всіма учасниками податкових відносин. Під податковим обов'язком платника податку необхідно розглядати взяті ним зобов'язання щодо обчислення, декларування та сплати сум податкових платежів у порядку та строки, що визначені чинним законодавством. Ефективне виконання економічними суб'єктами податкового обов'язку передбачає здійснення додаткових організаційних, управлінських, аналітичних і контрольних дій суб'єкта господарювання, орієнтованих на досягнення цілей заявленої податкової політики, що дозволяє ідентифікувати наступні його складові: розуміння юридичних аспектів провадження господарської діяльності та відповідних податкових, облікових і контрольних наслідків; реєстрація в податкових контролюючих органах; дотримання нормативно визначених механізмів нарахування податків і зборів, що ідентифікуються в ході провадження господарської діяльності; ведення обліку податкових розрахунків; підготовка та подання податкової звітності; погашення податкових зобов'язань у визначених розмірах та у передбачені законодавством терміни; належне реагування на інформаційні запити контролюючих органів; дотримання вимог щодо здійснення ефективної комунікації з контролюючими органами з питань оподаткування; формування податкової політики суб'єкта господарювання; аналіз застосовуваної податкової політики на предмет відповідності вимогам

законодавства та специфіці провадження господарської діяльності; прийняття управлінських рішень покликаних зменшити податкові ризики господарської діяльності; протидія корупційним явищам у роботі податкових органів; підтримка концепції добровільної сплати податків тощо. Подальші дослідження будуть спрямовані на науково-теоретичне та практичне обґрунтування необхідності формування податкової політики економічними суб'єктами на мікрорівні.

Список використаних джерел

1. Бабаєвська В.В., Д'яченко К.С., Шульга Т.М. Проблемні питання визначення моменту виконання податкового обов'язку. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №4. С. 377-379.
2. Покатаєва О.В. Виконання податкового обов'язку: правові проблеми та шляхи вирішення. *Право та державне управління*. 2020. №1. Т1. С. 104-109.
3. Беліцький І.С. Проблеми припинення податкового обов'язку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2014. №10-2. Т1. С. 116-121.
4. Греца С.М. Застосування принципу персональної відповідальності за неналежне виконання податкового обов'язку. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2020. Issue 3. P. 272-276.
5. Єсімов С.С. Взаємозв'язок податкового обов'язку з принципами податкового права. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. №1. С. 380-385.
6. Нога П.П. Темпоральний аспект виконання податкового обов'язку: еволюція доктринальних підходів та правових позицій. *Право України*. 2024. №4. С. 51-61.
7. Чемерис Л.М. Поняття податкового обов'язку у фізичної особи – платника податків. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №4. С. 414-418.
8. Дуравкін П.М. Співвідношення категорій «податковий обов'язок» та «обов'язки платника податків». *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2011. Випуск 22. С. 179-191.
9. Публічний звіт ДПС 2024. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-plani-ta-zviti-roboti/888084.html> (дата звернення: 21.07.2025).
10. Звіт про діяльність Бюро економічної безпеки України за 2024 рік. Бюро економічної безпеки України. URL: <https://esbu.gov.ua/storage/app/sites/32/2025/Zvit-ESBU-2024.pdf>. (дата звернення: 17.07.2025).
11. Стан розгляду судових справ (станом на 1.06.2025). Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-rezalt/903273.html> (дата звернення: 10.07.2025).
12. Податковий кодекс України: Кодекс України, Кодекс, Закон України від 2 грудня 2010 р. №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.07.2025).
13. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. №1218-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skshvalennia-natsionalnoi-strategii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223> (дата звернення: 13.07.2025).

References

1. Babaievskaya, V.V., Diachenko, K.S., Shulha, T.M. (2021). Problematic issues of determining the moment of fulfillment of a tax obligation. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, (4), 377-379. [in Ukrainian].
2. Pokataieva, O.V. (2020). Fulfilling tax obligations: legal problems and solutions. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, (1), 104-109. [in Ukrainian].



3. Bielitskyi, I.S. (2014). Problems of termination of tax liability. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, (10-2), 116-121. [in Ukrainian].
4. Hretsa, S.M. (2020). Application of the principle of personal liability for improper fulfillment of tax obligations. *Visegrad Journal on Human Rights* (3), 272-276. [in Ukrainian].
5. Iesimov, S.S. (2024). The interconnection between tax liability and the principles of tax law. *Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo»*, (1), 380-385. [in Ukrainian].
6. Noha, P.P. (2024). Temporal aspect of tax compliance: evolution of doctrinal approaches and legal positions. *Pravo Ukrainy*, (4), 51-61. [in Ukrainian].
7. Chemerys, L.M. (2022). The concept of tax liability for an individual taxpayer. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, (4), 414-418. [in Ukrainian].
8. Duravkin, P.M. (2011). The correlation between the categories «tax liability» and «taxpayer obligations». *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriaduvannia*, (22), 179-191. [in Ukrainian].
9. Public report of the State Tax Service of Ukraine 2024. State Tax Service of Ukraine. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/888084.html>. [in Ukrainian].
10. Report on the activities of the Bureau of Economic Security of Ukraine for 2024. Bureau of Economic Security of Ukraine. URL: <https://esbu.gov.ua/storage/app/sites/32/2025/Zvit-ESBU-2024.pdf>. [in Ukrainian].
11. Status of consideration of court cases (as of June 1, 2025). State Tax Service of Ukraine. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/rezalt/903273.html>. [in Ukrainian].
12. Tax Code of Ukraine. Law of Ukraine. No. 2755-VI (2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. [in Ukrainian].
13. On Approval of the National Revenue Strategy until 2030. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine 2023 No. 1218-r (2023). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223>. [in Ukrainian].

Отримано:	23.07.2025	Beérkezett:	2025.07.23	Received:	23.07.2025
Прийнято до друку:	26.08.2025	Elfogadva:	2025.08.26	Accepted:	26.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-404-415

УДК 339:330.131.7:519.862:796

Tetiana MOISEIENKO

Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of International Economics,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0002-2074-8062](https://orcid.org/0000-0002-2074-8062)

Scopus Author ID: [56677863400](https://orcid.org/56677863400)

e-mail: t.e.moiseenko@gmail.com

(Corresponding author)

Valerii GOLYK

Expert on the financial literacy of professional athletes
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0009-0005-6032-4714](https://orcid.org/0009-0005-6032-4714)

INCOME OF ATHLETES AND THE MULTIPLICATIVE EFFECT: SAM- CGE ANALYSIS

Анотація. Глобальний ринок професійного спорту еволюціонував від сегмента індустрії дозвілля до високоприбуткової галузі. У деяких країнах його частка у ВВП перевищує два відсотки. Водночас чинні системи національних рахунків відображають спортивну діяльність фрагментарно, що знижує точність оцінки її макроекономічного внеску та збільшує ризик неефективного бюджетного субсидіювання інфраструктурних проектів. Метою статті є розроблення інтегрованої методичної рамки, яка дозволить кількісно виміряти економічний вплив професійних спортсменів шляхом поєднання аналізу структури їхніх доходів із багаторівневою оцінкою мультиплікативних ефектів.

Запропонована методологія ґрунтується на комбінованому використанні матриці соціальних рахунків (SAM) для обчислення прямих, опосередкованих та індукованих ефектів, обчислюваних моделей загальної рівноваги (CGE) для моделювання довгострокових ресурсних та цінових шоків, а також методу синтетичного контролю для перевірки результатів після настання події. Основну конструкцію доповнюють модуль людського капіталу та аналіз податкового навантаження. Емпірична база даних сформована з джерел OECD, Eurostat, Transfermarkt, Forbes та національних податкових реєстрів. У дослідженні систематизовано десять основних способів отримання доходів спортсменами та кількісно оцінено їх внесок у валову додану вартість. Результати показують, що спонсорські угоди та медіаправа генерують найвищі мультиплікатори, перевищуючи показники креативного та туристичного секторів. Водночас ефективність трансферних платежів і призових коштів залежить від податкового режиму країни-отримувача. Запропонована модель дозволяє оцінювати фіскальний ефект спортивних інвестицій та формувати прозорі вимоги до звітності для ліг і клубів.

Науковий внесок статті полягає в інтеграції трьох взаємодоповнюючих методів - SAM, CGE та синтетичного контролю — в єдину аналітичну конструкцію, яка пом'якшує їхні



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



індивідуальні обмеження та забезпечує можливість міжкраїнових порівнянь. Практична значущість результатів полягає у потенціалі гармонізації статистичних стандартів, оптимізації фіскальних механізмів підтримки спорту та забезпеченні доказової економічної політики для розвитку спортивної індустрії.

Ключові слова: міжнародна економіка, міжнародна торгівля, економіка спорту, мультиплікатор, модель SAM, сценарій CGE, синтетичний контроль, фіскальна політика.

JEL Classification: L83, Z21, E01, O57

Absztrakt. A globális hivatásos sportpiac a szabadidőipar egyik szegmenséből magas jövedelmezőségű ágazattá fejlődött. Egyes országokban részesedése a GDP-ből meghaladja a két százalékot. Ugyanakkor a jelenlegi nemzeti számlarendszerek a sporttevékenységet töredékesen tükrözik, ami csökkenti makrogazdasági hozzájárulásának mérési pontosságát, és növeli az infrastrukturális projektek nem hatékony költségvetési támogatásának kockázatát. A tanulmány célja egy integrált módszertani keret kidolgozása, amely lehetővé teszi a hivatásos sportolók gazdasági hatásának számszerűsítését a bevételi struktúrájuk elemzésének és a multiplikátorhatások többszintű értékelésének kombinációjával.

A javasolt módszertan a társadalmi elszámolási mátrix (SAM) kombinált alkalmazásán alapul a közvetlen, közvetett és indukált hatások számítására, az általános egyensúlyi modelleken (CGE) a hosszú távú erőforrás- és árhatások modellezésére, valamint a szintetikus kontroll módszeren az esemény utáni eredmények ellenőrzésére. Az alapstruktúrát kiegészíti a humántőke-modul és az adóterhelés-elemzés. Az empirikus adatbázis az OECD, az Eurostat, a Transfermarkt, a Forbes és a nemzeti adónyilvántartások forrásain alapul. A kutatás tíz fő sportolói jövedelemszerzési módot rendszerez, és számszerűsíti hozzájárulásukat a bruttó hozzáadott értékhez. Az eredmények azt mutatják, hogy a szponzori szerződések és a médiajogok hozzá a legmagasabb multiplikátorokat, meghaladva a kreatív és turisztikai ágazatok mutatóit. Ugyanakkor az átigazolási díjak és a nyeremények hatékonysága a fogadó ország adózási rendszerétől függ. A javasolt modell lehetővé teszi a sportberuházások fiskális hatásának értékelését és átlátható beszámolási követelmények megfogalmazását a ligák és klubok számára.

A tanulmány tudományos hozzájárulása három egymást kiegészítő módszer – a SAM, a CGE és a szintetikus kontroll – integrációjában rejlik egyetlen analitikai keretben, amely mérsékli egyedi korlátaikat, és lehetővé teszi az országok közötti összehasonlítást. Az eredmények gyakorlati jelentősége a statisztikai standardok harmonizálásában, a sport fiskális támogatói mechanizmusainak optimalizálásában, valamint a sportipar fejlesztését szolgáló bizonyítékokon alapuló gazdaságpolitika kialakításának potenciáljában rejlik.

Kulcsszavak: nemzetközi gazdaság, nemzetközi kereskedelem, sportgazdaság, multiplikátor, SAM-modell, CGE-szenárió, szintetikus kontroll, fiskális politika.

Abstract. The global professional sports market has evolved from a leisure economy segment into a highly profitable industry. In certain countries, its share of the GDP exceeds two percent. However, current national accounting systems only partially record sports activity, which impairs the precision of macroeconomic assessments and increases the risk of inefficiently subsidizing infrastructure projects. This article aims to develop an integrated methodological framework that can quantitatively measure the economic impact of professional athletes by combining an analysis of their income structure with a multi-level evaluation of multiplier effects. This methodology relies on the combined use of a social accounting matrix (SAM) to calculate direct, indirect, and induced effects, computable general equilibrium (CGE) models to simulate long-term resource and price shocks, and the synthetic control method to verify results after the event. A human capital module and a tax incidence analysis complement the core design. The empirical dataset is compiled from the OECD, Eurostat, Transfermarkt, Forbes, and national tax registers.

The study systematizes the ten main ways athletes generate income and ranks their contribution to gross value added quantitatively. The findings reveal that sponsorship agreements and media rights generate the highest multipliers, outperforming the creative and tourism sectors. However, the effectiveness of transfer fees and prize money depends on the recipient country's tax regime. The proposed model allows for the evaluation of the fiscal impact of sports investments and the establishment of transparent reporting requirements for leagues and clubs.

This article's scientific contribution lies in integrating three complementary methods—SAM, CGE, and synthetic control—into a single analytical construct that mitigates their individual limitations and ensures cross-country comparability. The results are practically relevant in that they have the potential to harmonize statistical standards, optimize fiscal mechanisms that support sports, and inform evidence-based economic policy for developing the sports industry.

Keywords: international economics, international trade, economics of sports, multiplier, SAM model, CGE scenario, synthetic control, fiscal policy.

Problem Statement. In recent decades, the global market for sports services has evolved from a niche in the leisure economy into a highly profitable sector. Its share of certain national GDPs exceeds two percent, and its growth rates rival those of the creative industries and the information and communications technology sector. Professional athletes operate at the intersection of labor, entertainment, and financial markets and generate diversified income streams, including contractual salaries, transfer fees, sponsorship agreements, and image-rights licensing revenues. These revenues produce multiplier effects that diffuse into related economic activities, such as media, tourism, and real estate. However, current national accounting systems only partially record the sports economy, making it impossible to comprehensively measure its macroeconomic contribution.

Despite its significant financial and economic scale, the scholarly literature primarily focuses on individual leagues or mega-events. This neglects comparative assessments of industry performance and the role of athletes as carriers of human capital. Without integrated data on income composition, tax receipts, and multiplier coefficients, the risk of misguided policy decisions increases. Public investment in sports infrastructure is often undertaken without adequate forecasts of socioeconomic returns, and subsidized professional franchises do not always deliver the expected increases in employment or regional gross value added.

Accordingly, there is a need for research integrating multiplier theory (input-output models and social accounting matrices), the concept of human capital, and modern scientometric techniques. Such a study would systematize the channels through which athletes' incomes are formed, quantify direct, indirect, and induced effects for a sample of economies at different stages of development, and identify determinants of economic returns. This would include the role of women's professional leagues as an emerging driver. The proposed analytical framework aims to establish a foundation of evidence for adjusting state sports policy and improving statistical standards. This transformation would elevate sports from a "hidden" category in national accounts to a fully recognized object of macroeconomic planning.

Literature Review. A bibliometric study by Kudinska, Soloviova, and Korde [1] published in *Frontiers in Sports and Active Living* identified 299 peer-reviewed



articles on the economic impact of sports. The study revealed the dominance of two research streams, "athlete earnings" and "multiplier effects," as well as a highly uneven geographical distribution of studies (United States, United Kingdom, and China). The European Commission's report [2] attributes 1.76 percent of EU GDP and 2.72 percent of employment to sports, underscoring the need to update measurement methodologies in light of the sector's growing financial scale.

The methodological limitations of conventional economic assessments are highlighted in Lee's survey in *The Sport Journal* [3], which points to the overestimation of direct effects and the neglect of induced expenditures. In their conceptual article in the *Journal of Sport Management*, Agha and Taks demonstrate a causal chain whereby inflated economic reports lead to fiscal losses and suboptimal subsidy allocation. The authors advocate transitioning from traditional input-output tables to a comprehensive social cost-benefit framework.

The most extensive systematic review to date, conducted by Bradbury, Coates, and Humphreys [5], synthesized over 130 empirical studies. Using synthetic control methods, the researchers confirmed that subsidized franchises rarely generate sustained growth in local GDP or employment.

At the macro level, Rookerby's monograph [6] values the global professional sports market at USD 2.3 trillion and emphasizes that athletes' human capital is the primary generator of sectoral value added. A study by Aygun, Savaş [7], and Savaş in *Humanities and Social Sciences Communications* uses wavelet spectral analysis to show a correlation between football club valuations and economic growth rates in advanced economies.

Finally, Kirante and colleagues [8] conducted a case study on the Badminton World Championships in Huelva, which recorded a significant but short-lived increase in regional GDP driven by tourist expenditure and public investment. The study also stressed the need to standardize multiplier calculations across events of different scales.

Identification of previously unresolved facets of the overarching problem. Three outstanding research avenues are outlined in contemporary academic discourse: the incorporation of athletes' earnings into the System of National Accounts, the harmonization of multiplier estimates capable of capturing indirect and induced effects, and the standardization of methodological approaches to quantifying the tax impact of sporting activity.

Research aims and objectives. This study aims to quantify the economic contributions of professional athletes to national economies. To achieve this goal, the study will analyze the structure of athletes' income streams and test an integrated methodological framework that combines three components: a social accounting matrix (SAM) module to estimate direct, indirect, and induced effects, computable general equilibrium (CGE) models to simulate long-term shocks, and the synthetic control method to validate results under alternative scenarios. These findings will support evidence-based recommendations for public economic policies that recognize professional sports as a distinct sector within the System of National Accounts.

The research objectives are to conduct a critical review of theoretical and applied approaches to measuring the economic role of professional sports, outlining their methodological advantages and limitations, and to build an integrated model with a SAM core, CGE scenarios, and validation via the synthetic control method. The information base will be defined using data from the OECD, Eurostat, Transfermarkt, etc.); systematize the key channels through which athletes' incomes are generated, and quantify their contribution to gross value added across three spheres of impact: direct, indirect, and induced; develop practical recommendations on the statistical integration of sports accounts, the optimization of fiscal mechanisms, and the support of human capital in the sports industry; identify avenues for further research, primarily a micro-panel analysis of athletes' income life cycles and an expansion of country coverage to include emerging economies.

Results and discussions. Contemporary economic scholarship offers a variety of methods for quantifying the contribution of professional sports and athletes to the national economy. Analyzing these approaches (Table 1) allows us to assess their suitability for cross-country comparisons, determine their areas of application, and identify gaps in methodology that future research should address.

Table 1.

Theoretical approaches to assessing the economic contribution of professional sports and athletes: a comparative analysis*

Nº	Theoretical approach	Features	Advantages	Disadvantages	Applications
1	Interindustry balance (IO tables)	Static “output-expenditure” diagram; assesses direct and partially indirect effects	Transparency of calculations; suitability for regional level	Does not take into account behavioral changes in consumers; sensitivity to the level of aggregation	Assessment of the impact of the construction of an NBA or La Liga stadium on local GDP
2	Social Account Matrix (SAM model)	Expands the inter-industry balance (input–output), includes households, the state, investments; allows income multipliers	Enables measurement of induced effect; integrates tax flows	High requirements for detailed statistics; complexity of calibration	National estimates of sports multipliers for OECD countries
3	Computational models of general equilibrium (CGE models)	Dynamic simulation of the entire economy with supply and demand elasticities	Takes into account substitution effects and price changes; allows	High demand for SAM data and elasticities; complexity of interpretation	Macro assessment of the impact of the 2024 Olympics (Paris) or the 2026 World Cup



Nº	Theoretical approach	Features	Advantages	Disadvantages	Applications
			scenario analysis		(FIFA)
4	Econometric panels and the synthetic control method	Statistical comparison of regions “with event / without event”	Minimizes selection bias; measures the actual “net” effect	Requires long time series; difficult to account for global shocks	The impact of the new MLS franchise on urban employment; the effect of Euro 2012
5	Cos-benefit analysis (CBA)	Discounting benefit/cost flows; calculating net present value	Evaluates fiscal returns; takes intangible benefits into account	Subjectivity in monetizing intangible benefits; risk of double counting	Justification for state subsidies for the construction of sports complexes
6	Human capital models (such as Mintzler's)	An athlete's income as a function of education, training, and experience	Provides a micro-level picture of return on investment	Difficult to aggregate to macro level; depends on the quality of individual data	Gender pay gap in the WNBA/NBA; comparison between the NHL and KHL
7	Tax incident analysis	Measures budget revenues from salaries, transfers, commerce	Clear fiscal focus; suitable for international comparisons	Ignores indirect effects; considers only the “top” link of the value chain	Comparison of tax regimes for footballers in Spain and the UAE

* Compiled by the author based on sources [1-9]

The analysis showed that no single method yields an exhaustive assessment of the macroeconomic contribution of professional sports. Each conceptual paradigm has specific advantages and limitations. Input-output tables and social accounting matrices (SAMs) provide transparent measurements of direct and indirect effects. However, they do not sufficiently capture the behavioral reactions of economic agents and price adjustments. Computable general equilibrium (CGE) models accurately reproduce the reallocation of resources across sectors through endogenous price formation. However, their results depend heavily on the quality of the initial SAM matrix and the accuracy of elasticity parameters. The synthetic-control method and other econometric panel approaches enable researchers to identify net causal post-event effects. However, they require long, comprehensive time series, which limits their forecasting capacity. Cost-benefit analysis (CBA) is useful for calculating the fiscal and social returns of individual projects; however, its results are sensitive to the subjective valuation of intangible benefits. Human capital models provide a detailed picture of athletes'

income structures but are difficult to aggregate at the macro level. In contrast, tax incidence analysis primarily focuses on the upper tier of fiscal flows and omits indirect multiplier effects.

Accordingly, a combined research design is advisable for a representative, cross-country assessment. A SAM module should be used to compute multipliers and budgetary revenues. CGE scenarios should model long-term shocks. The synthetic-control method should be used for post-event verification. Human-capital models and tax schemes should be used as auxiliary instruments to specify micro- and fiscal-level components. This integration minimizes the shortcomings of individual approaches, ensuring a comprehensive interpretation of the economic role of professional athletes within multi-layered economic systems.

Figure 1 visually presents the integrated model and illustrates the interaction among the macro-, meso-, and microanalytical blocks. It demonstrates the logistical links between the methodological modules and the final analytical outputs, which can be directly employed in shaping state economic and fiscal policy.

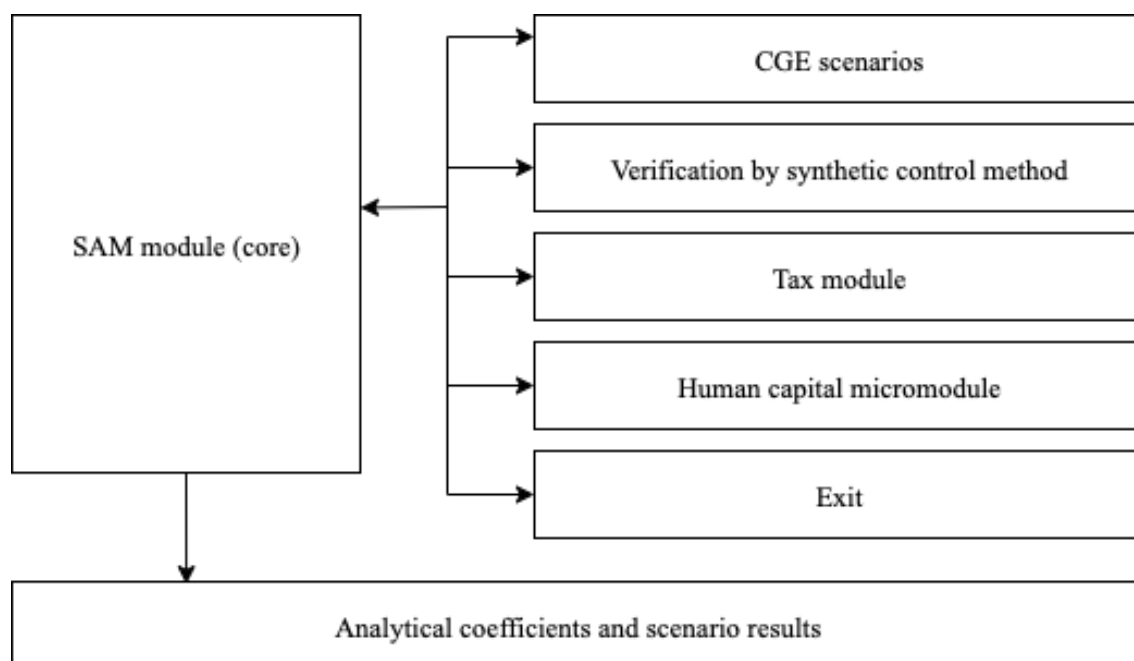


Fig. 1. A conceptual diagram of an integrated model for assessing the economic impact of professional sports

Source: [2, 5, 6, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 21].

The logical architecture of Figure 1 is anchored in a SAM module that aggregates inter-industry and socio-fiscal flows and computes baseline multipliers. Four functional blocks are attached to this core. First, computable-general-equilibrium (CGE) scenarios reproduce long-term shocks by incorporating resource and price shifts. Second, validation through the synthetic-control method juxtaposes the actual post-event dynamics of the “treated” country or region with those of a “synthetic



twin,” thereby enhancing the credibility of the estimated effects. Third, a human-capital micromodule disaggregates athletes’ income structures, including gender and league differentials. Fourth, a tax module assesses how alternative fiscal regimes influence budgetary revenues and redistribution effects. All subsystems draw on data from authoritative international statistical and industry sources [17–19] and convert the raw information into numerical estimates and scenario outputs suitable for subsequent econometric interpretation and the formulation of applied economic-policy recommendations.

The synthetic-control method estimates the causal impact of a "major" event, such as hosting the Olympic Games, changing a tax regime, or launching a professional sports league, on a specific region, country, or firm. The procedure creates a "synthetic twin," which is a weighted combination of several uncorrelated observational units (such as countries, regions, or firms) that collectively approximate the pre-event characteristics of the treated unit across key indicators (such as GDP, unemployment, and investment).

Abadie and co-authors [20], for example, employed synthetic control to assess the impact of the 1992 Barcelona Olympic Games on Catalonia’s regional GDP, finding a persistent additional increase of roughly two percentage points relative to the “synthetic Catalonia”. Within the proposed framework, the synthetic-control check serves as an external audit of the computed multipliers. It verifies that the theoretically derived effects align with the actual post-event dynamics of economic indicators in the host country or region. After confirming the reliability of the multipliers, the next step is to examine the income streams that feed them. In other words, the next step is to examine the ways in which athletes' earnings spread through the economy.

Professional athletes' incomes are generated through several channels that translate into direct, indirect, and induced economic effects to varying degrees. Direct effects include immediate payments such as salaries and prize money. Indirect effects stem from the spending of clubs, sponsors, and suppliers. Induced effects reflect household consumption financed by these primary incomes. According to the Forbes 2025 list, the top ten athletes earn 46 percent of their income from salaries and prize money, and 54 percent from commercial contracts, such as endorsements and licensing [16]. This highlights the multi-channel nature of financial flows. Therefore, understanding the relative weight of these channels is essential for translating micro-level earnings into macro-level policy insights.

To understand the multifaceted contributions of professional athletes to national economies, it is crucial to look beyond headline salary figures and examine the various revenue sources that permeate supply chains, labor markets, and household consumption. Table 2 lists ten main ways to make money, from salaries to government grants. It puts these into a three-layer multiplier framework — direct, indirect, and induced. This framework works with the Social Accounting Matrix (SAM) architecture and Computable General Equilibrium (CGE) simulations. The "+ + + / + + / + / -" scoring system provides a transparent, semi-quantitative proxy for each channel's share of incremental output or GDP growth relative to the initial expenditure. This

system offers analysts, who often face limited or fragmented microdata, a first-pass calibration tool.

A second rationale for the table is cross-country comparability. Since the underlying categories correspond to internationally available data categories (e.g., FIFA TMS for transfers, Forbes for sponsorship income, and OECD tourism satellite accounts for appearance fees), the matrix can be used to analyze advanced, emerging, and small open economies. The uniform taxonomy is crucial because it mitigates the risk of double counting when the table is embedded in SAM software or fed into CGE models. It also allows policymakers to benchmark the relative efficiency of different income streams across sports or jurisdictions.

Table 2.
Channels of income generation for professional athletes and the extent of their macroeconomic impact *

Nº	Income channel	Direct effect	Indirect effect	Induced effect
1	Salaries and bonus payments	+++	++	+
2	Sponsorship contracts (endorsements)	++	+++	++
3	Broadcasting rights / revenue-sharing	++	++	+
4	Transfer and sign-on bonuses	++	++	+
5	Merchandise sales and licensing	+	++	++
6	Prize money (tournaments, bonus pools)	+	++	+
7	Income from online platforms and content	+	+	+
8	Image rights	+	+	+
9	Sports tourism (appearance fees, tours)	++	++	++
10	Government support / grants	-	+	+

Legend for effect magnitude: +++ — significant impact (share in output/GDP growth > 0.6 of initial expenditure); ++ — moderate impact (0.3–0.6); + — weak impact (< 0.3); — — statistically insignificant or no effect.

* Compiled by the author based on sources [10-17, 21]

As shown in Table 2, sponsorship and endorsement deals generate powerful multipliers. Beyond athletes' direct earnings, these deals outsource creative work to advertising agencies and stimulate the production of branded merchandise, adding value throughout manufacturing, wholesale, and retail supply chains. While broadcast-rights income is only moderate in the first round, it magnifies demand for OTT platforms and advertising slots. Stream-friendly regulation could therefore unlock substantial secondary gains. In contrast, transfer fees routed through low-tax jurisdictions result in the loss of domestic value added. A centralized FIFA-style clearinghouse for fiscal reporting would increase transparency and help revenue authorities capture a larger share of indirect and induced effects. Sports tourism channels, such as appearance fees, exhibition tours, and training camps, deliver balanced multipliers across all three impact layers. These channels can be incorporated



into shoulder-season tourism strategies to stabilize hospitality and transportation jobs. Finally, Spain's Beckham Law [22] and the UAE's zero-income-tax regime [23] demonstrate that temporary, narrowly targeted incentives can attract talent without permanently eroding the tax base.

Based on the study's findings, it is advisable to establish a unified methodological platform for multiplier estimation. A Social Accounting Matrix (SAM) module should form the analytical foundation, and long-term shocks should be simulated using Computable General Equilibrium (CGE) scenarios, which should then be validated using the synthetic-control method. Publishing detailed technical guidelines would ensure comparability across sports and jurisdictions and minimize the risk of double counting.

Disclosing information in a consistent manner is also essential for achieving greater transparency. Leagues and clubs should report athletes' earnings from the ten income channels specified in Table 2, along with the taxes paid. Integrating this data into fiscal models will significantly improve the accuracy of revenue forecasts.

Regarding fiscal incentives, shifting from blanket zero-tax regimes to temporary, sunset-dated credits modeled on Spain's Beckham Law [22] is recommended. This approach retains top talent without permanently draining public funds.

Reforms are needed in media rights and transfer governance. Streamlining over-the-top (OTT) licensing procedures would keep a larger share of broadcast value within the domestic economy. A centralized clearinghouse for transfer fees would curb capital leakage to low-tax jurisdictions and strengthen tax compliance.

Finally, integrating sports tourism into regional destination marketing programs can redistribute visitor flows to shoulder seasons, thereby stabilizing employment in the hospitality and transportation sectors.

Conclusions and prospects for further research in this area. The study achieved its stated objective and fulfilled its associated research tasks. It provided a critical review of methods for assessing the economic role of professional sports and developed an integrated SAM-CGE-synthetic control framework. This framework quantifies direct, indirect, and induced effects and uses external causal validation via the synthetic control method. We systematized the ten channels through which athletes earn income and proposed a standardized, semi-quantitative scale to measure their contribution to gross value added. Based on these findings, we formulated actionable recommendations for statistical integration and fiscal design.

The study's theoretical contribution lies in integrating complementary tools—SAM, CGE, and synthetic control—into a coherent framework. This framework mitigates the biases inherent in single-method approaches and enhances reproducibility and cross-country comparability. In practice, the results suggest that sponsorship and media rights generate the largest aggregate multipliers. The impact of transfer fees and prize money is heavily influenced by tax design. Policies that localize production and services, such as media content and merchandising, amplify indirect and induced effects.

The recommended measures are as follows: introduce standardized reporting for leagues and clubs across ten channels; simplify OTT licensing to keep broadcasting costs within the country; create a centralized mechanism for transfer payments; apply temporary tax incentives; integrate sports tourism into regional programs to smooth out the impact of seasonality.

The limitations relate to the fragmentation of microdata and the heterogeneity of statistical standards. Further research should calibrate the proposed model using a broader sample of economies and take into account institutional quality and tax regimes. Additionally, long panels of career earnings and investment behavior of athletes should be formed for a more accurate assessment of returns on human capital and redistributive effects. The proposed framework provides the necessary tools to accurately measure the contribution of athletes and translate the results into effective economic policy.

References

1. Kudinska, M., Soloviova, I., Korde, J. (2025). Research trends in the field of sport impact on the economy: A bibliometric analysis. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, Article 1545264. DOI: <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1545264>
2. European Commission. (2012). Study on the contribution of sport to economic growth and employment in the European Union (153 pp.). URL: <https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-sports-economic-growth-final-rpt.pdf>
3. Lee, S. (2007). A review of economic impact studies on sporting events. *The Sport Journal*, 10(4). URL: <https://thesportjournal.org/article/a-review-of-economic-impact-studies-on-sporting-events/>
4. Agha, N., Taks, M. (2025). Economic impact, fiscal loss, and redistribution of wealth in sport events. *Journal of Sport Management*. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2024-0371>
5. Bradbury, J. C., Coates, D., Humphreys, B. R. (2022). The impact of professional sports franchises and venues on local economies: A comprehensive survey. *Journal of Economic Surveys*. Advance online publication. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4022547
6. Rockerbie, D. W. (2025). The economics of professional sports (4th ed.). Routledge. URL: https://www.researchgate.net/publication/317170290_The_Economics_of_Professional_Sports_2025
7. Aygün, M., Savaş, Y., Savaş, D. A. (2023). The relation between football clubs and economic growth: The case of developed countries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 566. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02074-2>
8. Quirante, M., Seguí-Urbaneja, J., Guevara-Pérez, J. C., Cabello-Manrique, D. (2024). Direct economic short-term impact of public spending in sporting events: The case of the Elite and Senior Badminton World Championships. *Tourism and Hospitality*, 5(2), 381–394. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5020024>
9. Baade, R. A., Matheson, V. A. (2001). The impact of stadiums and professional sports on metropolitan area development. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/229612020_The_Impact_of_Stadium_and_Professional_Sports_on_Metropolitan_Area_Development
10. Madden, J. R. (2006). Economic impact of the Sydney Olympic Games. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/23732594_Economic_Impact_of_the_Sydney_Olympic_Games



11. Bradbury, J. C., Coates, D., Humphreys, B. R. (2022). The impact of professional sports franchises and venues on local economies. *Journal of Economic Surveys*. Advance online publication. URL: <https://joeornstein.github.io/pols-4641/readings/Bradbury%20et%20al.%20-%202022%20-%20The%20impact%20of%20professional%20sports%20franchises%20and%20v.pdf>
12. Agha, N., Taks, M. (2025). Economic impact, fiscal loss, and redistribution of wealth in sport events. *Journal of Sport Management*. Advance online publication. URL: <https://journals.humankinetics.com/downloadpdf/view/journals/jsm/aop/article-10.1123-jsm.2024-0371/article-10.1123-jsm.2024-0371.pdf>
13. Frick, B. (2007). The football players' labor market: Empirical evidence from the major European leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422–446. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00423.x>
14. Houben, R., Van de Vijver, A., Appermont, N., & Verachttert, G. (2021). Taxing professional football in the EU: A comparative and EU analysis of a sector with tax gaps (Study No. 695451). European Parliament. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695451/IPOL_STU\(2021\)695451_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695451/IPOL_STU(2021)695451_EN.pdf)
15. International Academy of Sport Science and Technology. (2024). OECD references AISTS sports events economic impact study methodology as the world standard. URL: <https://aists.org/oecd-references-aists-sports-events-economic-impact-study-methodology-as-the-world-standard/>
16. Forbes Media LLC. (2025). The world's highest-paid athletes 2025. URL: <https://www.forbes.com/athletes>
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). OECD data: Indicators, statistics and charts. URL: <https://data.oecd.org>
18. Eurostat. (2025). Eurostat database: Statistics explained. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
19. Transfermarkt GmbH & Co. KG. (2025). Transfermarkt: Football player market values and transfer information. URL: <https://www.transfermarkt.com>
20. Abadie, A., Diamond, A., & Hainmueller, J. (2015). Catalonia's 1992 Olympic Games and regional economic growth: A synthetic control approach (Working Paper). Stanford Graduate School of Business. URL: https://web.stanford.edu/~jhain/sports/Barcelona1992_SCM.pdf
21. Moiseienko, T. Ye., Golyk, V. V. (2025). Instytutstionalizatsiia finansovoi hramotnosti profesiinykh sportsmeniv: Teoretychni zasady ta napriamy vprovadzhennia v Ukraini [Institutionalisation of financial literacy among professional athletes: Theoretical foundations and implementation pathways in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "InterNauka."* Seriia: "Ekonomichni nauky," (6). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11090> [in Ukrainian]
22. Government of Spain. (2003, December 30). Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social [Law 62/2003 on fiscal, administrative and social measures; "Beckham Law" expatriate tax regime]. Boletín Oficial del Estado, 313, 46085–46145. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-24052> [in Spanish]
23. Ministry of Finance, United Arab Emirates. (2024, May 15). Overview of the UAE tax system: Absence of personal income tax. URL: <https://mof.gov.ae/taxation/>

Отримано: 06.08.2025
Прийнято до друку: 26.08.2025
Опубліковано: 30.09.2025

Beérkezett: 2025.08.06
Elfogadva: 2025.08.26
Megjelent: 2025.09.30
Received: 06.08.2025
Accepted: 26.08.2025
Published: 30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-416-431
УДК 657.6

Наталія МОСКАЛЬ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Львівського національного університету ім. І. Франка
Львів, Україна

ORCID ID: [0000-0002-8761-2426](https://orcid.org/0000-0002-8761-2426)

Scopus Author ID: [57218282227](https://orcid.org/57218282227)

e-mail: nataliya.moskal@lnu.edu.ua

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОГО СКЕПТИЦИЗМУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ АУДИТУ: ЕТИЧНИЙ, КОГНІТИВНИЙ ТА ПОВЕДІНКОВИЙ ВИМІРИ

Анотація. Предметом дослідження є професійний скептицизм як багатовимірне явище в аудиторській діяльності, що охоплює когнітивні, етичні та поведінкові аспекти професійної компетентності аудитора. Метою дослідження є розробка концептуальної моделі професійного скептицизму аудитора через визначення його структурних складових та механізмів впливу на якість аудиторських послуг. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу професійного скептицизму як комплексного явища. Розроблено концептуальну модель професійного скептицизму, що інтегрує когнітивний, етичний та поведінковий виміри як взаємопов'язані компоненти професійної компетентності аудитора. Когнітивний вимір охоплює критичне мислення, аналітичність та гнучкість професійного судження; етичний відображає внутрішню мотивацію до збереження незалежності та об'єктивності; поведінковий характеризується настороженістю до ризиків та готовністю до обґрунтованих професійних дій. Систематизовано чинники впливу на реалізацію професійного скептицизму за трьома рівнями: особистісним (допитливість, етична зрілість, здатність до саморефлексії), професійним (якість освіти, практичний досвід, міждисциплінарна підготовка) та організаційним (корпоративна культура, системи контролю якості, мотиваційні механізми). Запропоновано типологію скептичного мислення, що включає чотири типи: довірливий, прагматичний, критичний та надмірний, з характеристикою їх переваг, обмежень та рекомендацій щодо використання в командній роботі. Результати дослідження мають практичне значення для підвищення якості аудиторських послуг через удосконалення системи професійної підготовки аудиторів та оптимізацію організаційних процесів в аудиторських фірмах. Розроблена типологія може використовуватися для діагностики індивідуальних особливостей скептичного мислення працівників, формування збалансованих команд при виконанні аудиторських завдань та цілеспрямованого розвитку професійних компетентностей. Концептуальна модель професійного скептицизму може бути інтегрована в освітні програми підготовки аудиторів, програми сертифікації та підвищення кваліфікації. Систематизація чинників впливу створює основу для розробки цільових заходів щодо формування організаційної культури, що сприяє розвитку критичного мислення та етичної поведінки аудиторів. Професійний скептицизм є ключовою детермінантою якості аудиторських послуг, що вимагає комплексного підходу до його формування та розвитку. Подальші дослідження можуть включати розробку емпіричних інструментів вимірювання



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



рівня професійного скептицизму та аналіз культурних особливостей його прояву в різних національних контекстах.

Ключові слова: професійний скептицизм, якість аудиту, критичне мислення, професійна етика аудитора, професійне судження.

JEL Classification: M42

Absztrakt. A kutatás tárgya a hivatásos szkepticizmus, mint többdimenziós jelenség az könyvvizsgálói tevékenységben, amely magában foglalja a könyvvizsgáló szakmai kompetenciájának kognitív, etikai és viselkedési aspektusait. A tanulmány célja egy koncepcionális modell kidolgozása az könyvvizsgáló hivatásos szkepticizmusára vonatkozóan, strukturális összetevőinek és a könyvvizsgálói szolgáltatások minőségére gyakorolt hatásmechanizmusok meghatározása. A kutatás módszertani alapját a szkepticizmus komplex jelenségként való rendszerszemléletű megközelítése adja. Kidolgozásra került a hivatásos szkepticizmus koncepcionális modellje, amely integrálja a kognitív, etikai és viselkedési dimenziókat, mint az könyvvizsgáló szakmai kompetenciájának egymással összefüggő komponenseit. A kognitív dimenzió magában foglalja a kritikai gondolkodást, az analitikus képességet és a szakmai ítélet rugalmasságát; az etikai dimenzió a függetlenség és az objektivitás megőrzésére irányuló belső motivációt tükrözi; a viselkedési dimenzió pedig a kockázatokkal szembeni éberséggel és a megalapozott szakmai cselekvésre való készenléttel jellemezhető. Rendszerezésre kerültek három szinten a hivatásos szkepticizmus megvalósítását befolyásoló tényezők: egyéni (kíváncsiság, etikai érettség, önreflexiós képesség), szakmai (oktatás minősége, gyakorlati tapasztalat, interdiszciplináris felkészültség) és szervezeti (vállalati kultúra, minőségellenőrzési rendszerek, motivációs mechanizmusok). Javaslatot nyert a szkeptikus gondolkodás tipológiája, amely négy típust foglal magában: bizalmas, pragmatikus, kritikus és túlzó, mindegyik előnyeinek, korlátainak és a csapatmunkában való alkalmazásának ajánlásaival. A kutatás eredményei gyakorlati jelentőséggel bírnak a könyvvizsgálói szolgáltatások minőségének javításában a könyvvizsgálók szakmai képzésének tökéletesítésén és az könyvvizsgálói cégek szervezeti folyamatainak optimalizálásán keresztül. A kidolgozott tipológia alkalmazható az egyéni szkeptikus gondolkodás sajátosságainak diagnosztizálására, kiegyensúlyozott csapatok kialakítására könyvvizsgálói feladatok során, valamint a szakmai kompetenciák célzott fejlesztésére. A hivatásos szkepticizmus koncepcionális modellje beépíthető a könyvvizsgálók képzési programjaiba, a minősítési és továbbképzési rendszerekbe. A befolyásoló tényezők rendszerezése alapot teremt olyan szervezeti kultúra kialakítására irányuló intézkedések kidolgozásához, amely elősegíti a kritikai gondolkodás és az etikus magatartás fejlődését a könyvvizsgálóknál. A hivatásos szkepticizmus a könyvvizsgálói szolgáltatások minőségének kulcsfontosságú determinánsa, amely komplex megközelítést igényel annak formálásához és fejlesztéséhez. A további kutatások kiterjedhetnek empirikus mérőeszközök kidolgozására a hivatásos szkepticizmus szintjének meghatározásához, valamint annak kulturális sajátosságainak elemzésére különböző nemzeti kontextusokban.

Kulcsszavak: hivatásos szkepticizmus, könyvvizsgálói minőség, kritikai gondolkodás, a könyvvizsgáló szakmai etikája, szakmai ítélet.

Abstract. This study examines professional skepticism as a multidimensional phenomenon within auditing practice, encompassing cognitive, ethical, and behavioral aspects of professional competence in auditing. It aims to develop a conceptual model of professional skepticism by identifying its structural components and the mechanisms through which it influences audit quality. The research employs a systematic approach to analyzing professional skepticism as a complex and multifaceted construct. The proposed conceptual model integrates cognitive, ethical, and behavioral dimensions as interrelated facets of auditors' competence. The cognitive dimension includes critical thinking, analytical abilities, and flexibility in professional judgment. The ethical dimension reflects internal motivation to uphold independence and objectivity. The behavioral dimension is characterized by risk awareness and a readiness to take well-reasoned professional actions. Factors

affecting the application of professional skepticism are systematized across three levels: personal (inquisitive mindset, ethical maturity, self-reflective capacity), professional (quality of education, practical experience, interdisciplinary training), and organizational (corporate culture, quality control systems, and incentive mechanisms). A typology of skeptical thinking is proposed, comprising four types—trusting, pragmatic, critical, and excessive—each described in terms of strengths, limitations, and practical recommendations for audit engagements. The findings offer practical implications for enhancing audit quality through improvements in auditor education and training, as well as the optimization of organizational processes within audit firms. The developed typology can be used to assess individual skeptical thinking patterns, facilitate the formation of balanced and effective audit teams, and guide the targeted development of professional competencies. Furthermore, the conceptual model may be incorporated into auditor education curricula, certification programs, and continuing professional development initiatives. The systematization of influencing factors provides a foundation for developing measures aimed at fostering an organizational culture that promotes critical thinking and ethical conduct among auditors. Professional skepticism is a critical determinant of audit quality, necessitating a comprehensive and integrated approach to its cultivation and advancement. Future research may focus on the development of empirical instruments for measuring professional skepticism and examining cultural differences in its expression across national auditing contexts.

Keywords: professional skepticism, audit quality, critical thinking, auditor professional ethics, professional judgment.

Постановка проблеми. У контексті зростаючої складності бізнес-процесів, появи нових фінансових інструментів та посилення регуляторних вимог особливого значення набуває здатність аудиторів зберігати критичне ставлення до інформації, що перевіряється. Професійний скептицизм визнається міжнародними стандартами аудиту як обов'язковий елемент професійної поведінки аудитора, проте його практична реалізація залишається неоднорідною та часто недостатньою. Численні задокументовані випадки неналежного виконання аудиторських послуг впродовж останніх десятиліть та корпоративні скандали міжнародного масштабу, засвідчили важливість скептичного мислення для виявлення ризиків шахрайства та суттєвих викривлень фінансової звітності.

Аналіз сучасної аудиторської практики свідчить про існування суттєвого розриву між нормативними вимогами щодо застосування професійного скептицизму та його фактичною реалізацією в діяльності аудиторів. Цей розрив зумовлений як недостатнім розумінням сутності скептичного мислення, так і відсутністю систематизованих підходів до його формування та розвитку [1]. Традиційні методи навчання аудиторів часто зосереджуються на технічних аспектах надання послуг, приділяючи недостатню увагу розвитку критичного мислення та етичної чутливості.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах цифровізації аудиторських процесів, коли застосування автоматизованих інструментів аналізу може створювати ілюзію достатності формальних процедур без належного критичного осмислення отриманих результатів. Водночас зростаючий тиск комерційних інтересів на аудиторські фірми може негативно впливати на готовність аудиторів ставити складні запитання та проводити поглиблені перевірки у випадках виявлення підозрілих обставин. Керівники аудиторських



фірм стикаються з викликами формування команд, здатних ефективно виявляти ризики та приймати обґрунтовані професійні судження, проте часто не мають достатніх інструментів для діагностики індивідуальних особливостей скептичного мислення співробітників.

Зазначені обставини обумовлюють необхідність комплексного дослідження професійного скептицизму як багатовимірного явища, що охоплює когнітивні, етичні та поведінкові аспекти професійної діяльності аудитора. Актуальним є розроблення теоретичної моделі, яка б інтегрувала різні виміри скептичного мислення та створила основу для практичних інструментів його розвитку й застосування в сучасних умовах аудиторської практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій науці тематика професійного скептицизму активно досліджується, зокрема в рамках теорії поведінкового обліку, тоді як в українському академічному просторі вона лише набирає обертів. M.W. Nelson запропонував модель, у якій розглядає професійний скептицизм як поєднання суджень, знань, особистісних рис і стимулів, що впливають на критичне оцінювання аудиторських доказів [2, с. 155-156]. R.K. Hurrтт доповнює цей підхід, визначаючи скептицизм як багатовимірну характеристику особистості, що включає допитливість, автономність, міжособистісне розуміння та схильність до перевірки інформації [2, с. 156-157]. Незалежність аудитора розглядається як ключова умова прояву скептичного мислення. С. Chiang виокремлює організаційну та операційну незалежність, що визначають здатність аудитора чинити опір тиску клієнта. Залежність від доходів клієнта, перспектива надання консультацій чи конкурентний тиск можуть знижувати рівень професійного скептицизму [2, с. 155]. Низка досліджень, зокрема Endrawes, Harding, Quadackers, акцентують на впливі культури, довіри й особистих переконань на реалізацію скептичного мислення [2, с. 156]. Це вказує на необхідність врахування індивідуальних і контекстуальних чинників для розвитку скептицизму як професійної компетентності.

В українському науковому середовищі дослідження професійного скептицизму здійснюються переважно у межах проблематики забезпечення якості аудиту та професійної етики. Зокрема, В. В. Головач та Т. А. Головач розглядають еволюцію поняття скептицизму та пропонують його трактування як професійного переконання, яке тісно пов'язане з обов'язком аудитора діяти добросовісно, об'єктивно та відповідально [3]. Окремі дослідження присвячено зв'язку між скептицизмом і професійною етикою. У підручнику С. Ф. Голова та співавторів етична поведінка аудитора розглядається як інституційна передумова збереження незалежності й об'єктивності, що є базою для реалізації скептичного підходу у практиці [4]. Аналіз результатів зовнішніх перевірок систем якості в аудиторських фірмах, поданий у матеріалах О. В. Царенко, підтверджує, що порушення саме етичних вимог (чесність, об'єктивність, належна ретельність) часто супроводжуються відсутністю скептичного судження в ключових моментах аудиту [1].

На міждисциплінарному рівні проблема скептицизму розглядається у працях А. Туманян, у яких поведінкові аспекти професійного судження вивчаються крізь призму взаємодії особистісних якостей аудитора, організаційного середовища та типових аудиторських ситуацій [2]. Скептицизм позиціонується як динамічна якість, що реалізується через етичну позицію аудитора, його внутрішню автономію та готовність до дій у ситуаціях тиску.

Попри зростаючу увагу до цієї теми, в українському науковому дискурсі дослідження професійного скептицизму залишаються фрагментарними. Відсутні узгоджені підходи до його вимірювання, типологізації чи інтеграції в моделі професійної підготовки аудиторів. Бракує також ґрунтового аналізу ролі цифровізації, міжособистісної взаємодії в команді та організаційної культури у формуванні скептичного мислення. Наявні дослідження, зокрема З. Л. Бандури, Я. Я. Кріль, Н. В. Москаль, Є. А. Карпенко та ін., лише окреслюють окремі напрями впливу технологічних і управлінських змін на якість аудиту [5, 6, 7, 8].

Таким чином, подальші дослідження в українському контексті мають бути спрямовані на розроблення цілісної концепції професійного скептицизму як етичного та поведінкового феномена, що має стратегічне значення для забезпечення якості аудиторських послуг в умовах трансформації професії.

Формулювання цілей статті. Наукова стаття покликана допомогти краще зрозуміти природу професійного скептицизму та його роль у забезпеченні якості аудиторських послуг. Цілями наукової статті є визначення складових професійного скептицизму як комплексної професійної якості аудитора через розкриття його когнітивного, етичного та поведінкового вимірів, дослідження впливу професійного скептицизму на якість аудиторських послуг шляхом аналізу його застосування на різних етапах аудиторського процесу, а також розроблення пропозицій щодо розвитку скептичного мислення в професійній підготовці аудиторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійний скептицизм визнається однією з важливих складових якісних аудиторських послуг та є обов'язковим елементом професійної поведінки аудитора відповідно до вимог міжнародного регулювання. У Міжнародному стандарті аудиту (МСА) 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту» поняття професійного скептицизму трактується як ставлення, що передбачає критичне оцінювання аудиторських доказів, допитливість, уважність до обставин, які можуть вказувати на можливе викривлення фінансової звітності внаслідок помилки або шахрайства [9, с. 75]. Цей підхід вимагає, щоб аудитор аналізував отриману інформацію, зберігаючи незалежність судження і неупередженість протягом усього процесу аудиту.

МСА 240 «Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства, при аудиті фінансової звітності» додатково підкреслює важливість застосування професійного скептицизму в контексті ідентифікації ризиків шахрайства. Відповідно до цього стандарту, аудитор зобов'язаний зберігати скептичне ставлення навіть за умов, коли попередній досвід взаємодії з керівництвом



клієнта не викликав сумнівів щодо його доброчесності [9, с. 146]. Таким чином, професійний скептицизм не залежить від особистого ставлення до клієнта, а є інституційно визначеним стандартом професійної поведінки, спрямованим на забезпечення об'єктивної оцінки якості фінансової інформації.

Необхідно розмежовувати професійний скептицизм і підозрілість, оскільки перше поняття базується на конструктивному критичному мисленні, тоді як друге зазвичай асоціюється з емоційно забарвленим ставленням та припущенням вини без належного обґрунтування. Скептицизм не означає апіорного заперечення достовірності тверджень клієнта, а лише вимагає від аудитора обґрунтованої перевірки кожного факту перед формуванням висновку. Це ставлення орієнтоване на пошук як підтверджуючих, так і суперечливих доказів, що забезпечує більш об'єктивне професійне судження.

Професійний скептицизм органічно пов'язаний із дотриманням етичних принципів, передбачених Кодексом етики професійних бухгалтерів. Принципи чесності, об'єктивності, професійної компетентності й належної ретельності становлять нормативну базу, на якій ґрунтується скептичне мислення [10]. Наприклад, вимога до чесності зобов'язує аудитора бути правдивим у професійній діяльності, а застосування скептицизму є засобом уникнення поспішних або хибних висновків, що могли б порушити цей принцип. Вимога професійної ретельності також реалізується через скептичне ставлення до доказів, яке забезпечує глибину та обґрунтованість аналізу.

Професійний скептицизм, будучи важливою складовою якісного аудиту, має багатовимірну структуру, яка охоплює когнітивні, етичні та поведінкові аспекти. Кожен з вимірів виконує окрему функцію у процесі формування обґрунтованого професійного судження.

Когнітивний вимір скептицизму полягає передусім у здатності аудитора мислити критично. Це мислення передбачає систематичний підхід до аналізу інформації, здатність розрізняти факти, припущення та суб'єктивні інтерпретації, а також уміння виявляти логічні неузгодженості у наданих поясненнях або документації [3, с. 6-7]. Аудитор, який застосовує когнітивний скептицизм, не обмежується поверхневим сприйняттям фактів, а прагне до поглибленого розуміння контексту господарських операцій, що перевіряються.

Однією з важливих складових цього виміру є аналітичність – здатність розкладати складні проблеми на логічно пов'язані компоненти, що дозволяє краще усвідомити суть ризиків та ймовірність викривлень. Логічне міркування відіграє роль інструменту, який забезпечує послідовність у побудові суджень і дозволяє уникнути необґрунтованих висновків. Крім того, гнучкість мислення дозволяє аудитору не лише формулювати власні припущення, а й переглядати їх під впливом нових фактів, що особливо важливо за умов невизначеності чи неповноти інформації. Саме ця здатність є запорукою мінімізації впливу когнітивних викривлень і підвищення надійності професійних рішень.

Етичний вимір професійного скептицизму відображає внутрішню мотивацію аудитора до збереження неупередженості, чесності та

відповідальності у виконанні професійних обов'язків. Скептичне мислення не може бути формальним процесом – воно має ґрунтуватися на особистому переконанні діяти в інтересах користувачів фінансової звітності, навіть у ситуаціях, коли це суперечить інтересам клієнта або створює конфліктні обставини. Внутрішня чесність, як моральна категорія, проявляється у готовності аудитора ставити складні запитання, вимагати пояснень і документального підтвердження, навіть якщо це ускладнює комунікацію з представниками клієнта. Етичний вимір скептицизму також включає обов'язок уникати конфлікту інтересів, зберігати незалежність судження і не допускати будь-якого впливу, що може поставити під сумнів об'єктивність висновків.

Поведінковий вимір скептицизму проявляється у конкретних діях аудитора під час виконання аудиторських процедур. Цей вимір характеризується насамперед настороженістю до ризиків, що передбачає уважність до сигналів, які можуть вказувати на можливі викривлення, зокрема невідповідності в документації, незвичайні операції чи непереконливі пояснення з боку керівництва. Таке скептичне ставлення реалізується через ініціативність аудитора у виявленні джерел невизначеності, формулюванні додаткових запитань або прийнятті рішення про розширення обсягу перевірки.

Готовність до дії є ключовою рисою поведінкового виміру, оскільки саме від неї залежить, чи перетвориться скептичне міркування на відповідні аудиторські дії. Це включає прийняття рішень про використання додаткових процедур, проведення розслідування, звернення до експертів або ініціювання внутрішніх консультацій у складних ситуаціях. Поведінковий скептицизм проявляється також у послідовності дій аудитора, здатності задокументувати підстави своїх сумнівів та підтримувати обґрунтованість прийнятих рішень у складних умовах аудиторської перевірки.

Взаємодія когнітивного, етичного та поведінкового вимірів забезпечує цілісність скептичного мислення аудитора і визначає його здатність до ефективної реалізації професійних завдань. Така багаторівнева структура дозволяє глибоко оцінювати отриману інформацію і діяти на основі обґрунтованих суджень, сформованих у межах етичних та нормативних вимог.

Практичне застосування професійного скептицизму виявляється на всіх етапах аудиторського процесу – від первинного планування до формування остаточного висновку. Скептичне ставлення аудитора не є реакцією на конкретну підозрілу обставину, а має супроводжувати весь процес надання аудиторських послуг як інтелектуальне переконання, що забезпечує незалежність, обґрунтованість і якість аудиторського судження [7, с. 25]. Відповідно, прояви професійного скептицизму набувають різних форм залежно від цілей і завдань кожного етапу аудиту.

На етапі планування аудитори приймають низку рішень, які визначають подальший перебіг перевірки, і саме тут закладається основа для реалізації скептичного мислення. Аудитор, який застосовує професійний скептицизм, критично аналізує бізнес-середовище клієнта, вивчає особливості галузі, рівень



внутрішнього контролю, специфіку операцій і організаційну структуру компанії. Такий аналіз не обмежується формальним збором інформації, а передбачає виявлення потенційних зон невизначеності або структурних обмежень, які можуть впливати на достовірність фінансової інформації. У процесі планування скептицизм проявляється в перевірці обґрунтованості результатів попередніх аудиторських послуг: навіть за умови позитивного досвіду співпраці з клієнтом, аудитор не має підстав автоматично переносити минулі висновки на поточний період без критичного перегляду контексту.

Під час збору та оцінки аудиторських доказів аудитор повинен критично оцінювати джерела інформації, звертаючи увагу на їхню достовірність, незалежність і релевантність. За наявності суперечностей між джерелами або при виявленні непрямих ознак невідповідностей скептичний підхід передбачає поглиблений аналіз і, за потреби, розширення обсягу перевірки. На етапі формування аудиторської думки професійний скептицизм виконує функцію гаранта цілісності та послідовності професійного судження. Це проявляється у комплексній оцінці зібраних доказів, де аудитор не надає надмірної ваги окремим елементам перевірки, а розглядає їх у сукупності, з урахуванням взаємозв'язків і логіки розвитку господарських подій. Важливою рисою скептичного підходу на цьому етапі є відкритість до альтернативних пояснень. Остаточне формулювання думки повинне відображати здатність аудитора критично осмислити контекст, межі впливу інформації та власну відповідальність перед користувачами аудиторського звіту.

Реалізація професійного скептицизму в аудиторській діяльності залежить не лише від нормативних вимог чи формальних процедур, але й від комплексу чинників, які формують готовність аудитора до критичного мислення, незалежного судження та відповідальної поведінки. Ці чинники охоплюють особистісні характеристики аудитора, його професійну підготовку та досвід, а також організаційне середовище, в якому здійснюється аудит. Взаємодія зазначених чинників значною мірою зумовлює якість застосування скептичного підходу у практичній діяльності [8, с. 57].

Особистісні чинники становлять фундамент для формування скептичного мислення. Однією з ключових особистих рис, що сприяє розвитку професійного скептицизму, є допитливість. Це когнітивне переконання, що проявляється в прагненні аудитора ставити уточнювальні запитання, досліджувати зміст і контекст господарських операцій, не обмежуючись наданими поясненнями. Допитливість стимулює активний пошук нової інформації та глибше розуміння економічної сутності облікових показників.

Етична зрілість є не менш важливою передумовою реалізації скептичного мислення. Вона виявляється в готовності аудитора приймати рішення відповідно до етичних стандартів, навіть за наявності зовнішнього тиску чи конфлікту інтересів. Така зрілість передбачає глибоке усвідомлення професійної відповідальності перед суспільством, критичне ставлення до компромісів, які можуть знизити об'єктивність перевірки, і стійкість до ситуацій, що провокують

поступки заради збереження клієнта чи уникнення конфлікту. Здатність до саморефлексії посилює дію етичної зрілості, оскільки дозволяє аудитору оцінювати власні судження, виявляти упередження, помилки або надмірну впевненість, що можуть впливати на хід перевірки. Рефлексивний підхід є необхідною умовою виявлення та подолання внутрішніх бар'єрів, які перешкоджають об'єктивному аналізу інформації.

Професійні чинники також істотно впливають на здатність аудитора до реалізації професійного скептицизму. Якісна освіта в галузі обліку та аудиту забезпечує знання нормативної бази, методології перевірки та стандартів формування аудиторського судження. Однак ефективність скептичного мислення не вичерпується технічними знаннями. Вона значною мірою залежить від професійного досвіду, зокрема досвіду роботи в умовах невизначеності, конфліктів чи високого рівня ризику. Практичні ситуації, пов'язані з виявленням шахрайства, помилок або управлінських маніпуляцій, розвивають у аудитора чутливість до ознак викривлень та навички критичного аналізу неоднозначної інформації.

Значущим є також рівень міждисциплінарної підготовки. Знання з галузей права, психології, інформаційних технологій та корпоративного управління розширюють професійний горизонт аудитора, сприяють кращому розумінню поведінки клієнта, внутрішньої логіки управлінських рішень та ризиків, що виникають у складних економічних контекстах. Міждисциплінарний підхід дозволяє аудитору використовувати ширший набір аналітичних інструментів і бути більш стійким до нестандартних ситуацій, що вимагають комплексного мислення та гнучкості у прийнятті рішень.

Організаційні чинники створюють середовище, в якому формується і реалізується скептичне мислення аудитора. Корпоративна культура аудиторської фірми визначає прийнятні норми поведінки, пріоритети та очікування щодо якості аудиторських рішень. Культура, що підтримує незалежність, критичність і відкритість до обговорення складних питань, сприяє прояву скептицизму, тоді як культура, зорієнтована на комерційні інтереси або уникнення конфліктів з клієнтом, може обмежувати скептичне мислення працівників.

Політики внутрішнього контролю за якістю аудиторських завдань, зокрема обов'язковий перегляд складних випадків, залучення експертів, процедури подвійного контролю або ротації персоналу, підсилюють здатність аудитора до реалізації скептичного підходу. Такі політики створюють умови, за яких критичне мислення не лише дозволене, а й очікуване, що зміцнює професійну позицію навіть молодших фахівців.

Системи мотивації та оцінювання результатів роботи також відіграють значну роль у формуванні поведінкової схильності до скептицизму. У разі, якщо мотивація персоналу пов'язана виключно з кількістю виконаних завдань або фінансовими показниками, це може сприяти поспішному прийняттю рішень і зниженню глибини аналізу. Натомість мотиваційні системи, що враховують



якість професійного судження, здатність до незалежного мислення та виявлення ризиків, підтримують скептичну поведінку та стимулюють її розвиток.

Таким чином, ефективне застосування професійного скептицизму в аудиті є результатом дії множинних взаємопов'язаних чинників. Їхня сукупність формує як індивідуальну здатність аудитора до критичного мислення і дій, так і середовище, в якому ця здатність може або розвиватися, або пригнічуватися.

Індивідуальні відмінності у сприйнятті інформації, стилях мислення та професійній поведінці зумовлюють різні способи реалізації професійного скептицизму в аудиторській практиці. Це створює потребу в розробленні типології скептичного мислення, яка дозволяє краще зрозуміти різноманітність проявів скептицизму серед аудиторів та використовувати ці відмінності конструктивно – зокрема в контексті командної роботи. Така типологізація не ставить за мету жорстку класифікацію, а слугує інструментом для усвідомлення сильних і слабких сторін окремих стилів скептичного судження [6, с. 164–165].

Пропонуємо розроблену авторами концепцію оцінки рівня професійного скептицизму аудитора, яку можна використовувати в навчанні, внутрішній підготовці персоналу аудиторських фірм або під час формування команд для виконання завдань (табл. 1).

Умовно можна виокремити чотири типи реалізації професійного скептицизму: довірливий, прагматичний, критичний і надмірний. Кожен із цих типів відображає характерні переконання щодо оцінки інформації, прийняття рішень і взаємодії з іншими учасниками перевірки.

Довірливий тип характеризується високою готовністю приймати твердження клієнта без глибокої перевірки, особливо якщо ці твердження звучать переконливо або супроводжуються авторитетною думкою. Представники цього типу можуть бути схильними до уникання конфліктів, демонструвати лояльність і прагнення зберегти добрі відносини з клієнтом. Основною перевагою довірливого підходу є його спрямованість на підтримку комунікації, однак у контексті аудиту така поведінка створює серйозні ризики – зокрема, зниження ймовірності виявлення суттєвих викривлень або ігнорування ознак шахрайства. У команді аудитори цього типу можуть бути вразливими до впливу домінантних учасників і потребують керівництва з боку більш скептично налаштованих колег.

Прагматичний тип є збалансованим і вважається наближеним до еталонного професійного скептицизму. Представники цього типу зберігають критичне мислення, але уникають як надмірної довіри, так і недовіри. Вони орієнтовані на об'єктивну оцінку доказів, враховують контекст, здатні змінити свою позицію під впливом нової інформації. Такі аудитори зазвичай відкриті до обговорень, конструктивно взаємодіють з іншими членами команди та виявляють гнучкість у прийнятті рішень. Їх присутність у команді сприяє зниженню напруги, збереженню фокусу на суттєвих аспектах перевірки та ефективному узгодженню позицій.

Таблиця 1.

Типологія професійного скептицизму аудитора*

Тип скептичності	Характеристика	Сильні сторони	Ризики та обмеження	Рекомендоване використання в команді
Довірливий скептик (недостатній скептицизм)	Схильність приймати твердження клієнта без достатньої перевірки, уникання конфліктів	Лояльність до клієнта, комунікабельність, зниження напруги у взаємодії	Високий ризик недооцінки викривлень, формування необґрунтованих висновків, загроза якості аудиту	Може брати участь у роботі з клієнтом, але потребує посилення контролю та партнерства з більш скептичними колегами
Скептик-прагматик (помірний скептицизм)	Раціональний пошук істини, критичність без надмірності	Збалансованість, обґрунтованість суджень, гнучкість мислення	Може знижувати пильність у високоризикових умовах	Опора команди, добре підходить для формування висновків та взаємодії з клієнтом
Скептик-критик (високий скептицизм)	Систематична недовіра до тверджень, підвищена пильність до аномалій	Висока здатність до виявлення викривлень і слабких місць, загострене чуття ризиків	Може затягувати процес, створювати напругу в команді або у відносинах з клієнтом	Ефективний у фазі аналітики, при розслідуванні шахрайства або аналізі високоризикових ділянок
Надмірний скептик (екстремальний скептицизм)	Скептицизм, що переходить у недовіру як базове переконання	Уточнює межі допустимого, кидає виклик усталеним припущенням	Паралізує процес прийняття рішень, демотивує інших, створює конфлікти	Варто залучати з обережністю, під керівництвом старшого аудитора, як критичний голос у ключових вузьких місцях

* Сформовано автором

Критичний тип відзначається високим рівнем аналітичності, підвищеною увагою до суперечностей та глибоким зануренням у деталі. Аудитори цього типу схильні ставити складні запитання, перевіряти навіть очевидні твердження та демонструвати стійкість до зовнішнього впливу. Перевагою критичного стилю є його ефективність у виявленні аномалій, побудові логічно обґрунтованих суджень і формуванні незалежної позиції. Водночас у командному контексті цей тип може викликати певні труднощі – наприклад, затягування прийняття рішень, надмірну фрагментацію аналізу або домінування в обговоренні. Для ефективної



роботи критичні аудитори потребують середовища, в якому їхня ініціативність поєднується з чітко визначеними цілями й обмеженнями.

Надмірний тип реалізує скептицизм у формі тотальної недовіри до клієнта та, подекуди, до інших членів команди. Такий аудитор може інтерпретувати будь-яку невизначеність як ознаку шахрайства, вимагати непропорційно великий обсяг доказів, зосереджуватися на малоімовірних ризиках. Хоча цей тип може бути корисним у перевірках із високим рівнем ризику або в ситуаціях, що вже викликають підозри, у стандартних умовах надмірна підозрілість може призводити до нераціонального використання ресурсів, конфліктів у команді та зниження ефективності перевірки. Важливо, щоб аудитори з такими схильностями працювали в командах, де існує баланс між критичністю і прагматизмом, що дозволяє спрямувати їхню активність у конструктивне русло.

Застосування типології професійного скептицизму в управлінні аудиторськими командами відкриває можливості для цілеспрямованого формування складу груп з виконання завдання із урахуванням психологічної та когнітивної різноманітності. Усвідомлення переваг і обмежень кожного типу дозволяє керівникам завдань краще розподіляти ролі, формувати ефективні комунікаційні зв'язки та підтримувати динамічну рівновагу між довірою й критичністю. Збалансований склад команди, в якому представлені різні стилі мислення, сприяє виявленню більш широкого спектра ризиків, зменшенню впливу когнітивних викривлень та досягненню вищого рівня якості аудиторського судження.

Розвиток професійного скептицизму є ключовим завданням як аудиторської освіти, так і практики в межах корпоративного середовища. Оскільки скептицизм не є вродженою рисою, а формується через досвід, систематичне навчання та рефлексію, його цілеспрямоване формування вимагає комплексного підходу [5, с. 23]. Ефективні практики розвитку скептичного мислення охоплюють як формальні освітні ініціативи, так і елементи професійної культури й організаційних процесів.

В освітньому контексті особливої ваги набувають методи активного навчання, що стимулюють критичне мислення та етичну чутливість. Використання кейсів, змодельованих на основі реальних або наближених до практики ситуацій, дозволяє студентам зіткнутися з неоднозначністю, конфліктами інтересів і нестачею доказів – умовами, в яких і реалізується скептичне судження. Аналіз кейсів формує здатність бачити приховані ризики, ставити запитання та обґрунтовувати альтернативні рішення. Тематичні тренінги з розвитку професійного скептицизму спрямовані не лише на засвоєння стандартів, а й на опанування інструментів когнітивного аналізу, ідентифікацію упереджень та практику етичного самоконтролю. Значну роль відіграє міждисциплінарність, яка дозволяє вийти за межі вузької технічної підготовки й інтегрувати знання з психології, поведінкової економіки, права, управління ризиками. Таке розширення горизонту сприяє глибшому осмисленню поведінки клієнта, системи мотивацій у компаніях і механізмів ухилення від

відповідальності. Сертифікаційні програми, зокрема міжнародні кваліфікації (ACCA, CPA, CIA), часто містять окремі модулі або теми, присвячені професійному скептицизму, що свідчить про визнання його якості стратегічного значення в професії. Однак ефективність таких програм зростає тоді, коли вони супроводжуються живим навчальним процесом, орієнтованим на розвиток особистісної рефлексії, а не лише на перевірку знань.

У корпоративному середовищі важливим інструментом розвитку скептицизму є обмін досвідом між працівниками. Менторство дозволяє молодим аудиторам спостерігати, як досвідчені колеги формують судження в складних ситуаціях, аргументують свої сумніви, ініціюють додаткові перевірки. Це не лише передача технічних знань, а й демонстрація культури мислення, що ґрунтується на незалежності, відповідальності та гнучкості. Внутрішні форуми – семінари, дискусійні клуби, аналіз практичних кейсів – створюють простір для відкритого обговорення помилок, труднощів у прийнятті рішень та варіантів реагування на нетипові ситуації. Такі платформи сприяють відмові від шаблонного мислення та зміцнюють культуру конструктивного сумніву в межах організації. Участь у спільних міжфункціональних проєктах (наприклад, перевірки зі спеціалістами з ІТ, юристами чи експертами з оцінки) розвиває вміння враховувати альтернативні точки зору, що також є важливим аспектом скептичного мислення.

Використання сучасних технологій відкриває нові можливості для формування професійного скептицизму. Засоби візуалізації даних допомагають виявляти тренди, аномалії, нестандартні взаємозв'язки, які могли б залишитися непоміченими за традиційного аналізу. Інструменти аналітики, включно з програмами аналізу великих даних, дозволяють аудиторам глибше досліджувати поведінкові патерни, перевіряти гіпотези та формувати аргументовані судження. Застосування штучного інтелекту у процесі аудиту змінює характер скептичного мислення: з одного боку, технології підвищують точність і ефективність перевірок; з іншого – вимагають від аудитора додаткового рівня критичності у перевірці результатів, отриманих автоматизовано. Уміння поєднувати технічні висновки з професійним судженням стає визначальним чинником якості аудиту в умовах цифрової трансформації.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Проведене дослідження дозволило систематизувати ключові аспекти професійного скептицизму в аудиті та визначити його роль у забезпеченні якості аудиторських послуг. Основним результатом дослідження є розроблення концептуальної моделі професійного скептицизму, яка включає когнітивний, етичний та поведінковий виміри. Когнітивний вимір охоплює критичне мислення та аналітичність, етичний відображає внутрішню мотивацію до збереження неупередженості, поведінковий характеризується настороженістю до ризиків та готовністю до професійних дій. Запропонована типологія скептичного мислення включає чотири типи: довірливий, прагматичний, критичний та надмірний. Ця класифікація може використовуватися для діагностики та



розвитку персоналу в аудиторських організаціях, а також для формування збалансованих команд при виконанні завдань. Систематизовано чинники впливу на реалізацію професійного скептицизму на трьох рівнях: особистісному (допитливість, етична зрілість), професійному (освіта, досвід) та організаційному (корпоративна культура, системи мотивації). Така структуризація створює основу для цілеспрямованого розвитку компетентностей у сфері професійного скептицизму. Практичне значення результатів полягає у можливості підвищення якості аудиту через підвищення ефективності виявлення ризиків та оптимізацію командної роботи. Розроблені підходи можуть знайти застосування як в аудиторських фірмах для розвитку персоналу, так і в освітніх закладах при підготовці майбутніх аудиторів.

Перспективи подальших досліджень включають вивчення взаємодії професійного скептицизму з цифровими технологіями в аудиті, дослідження культурних особливостей його прояву в різних національних контекстах, розробку емпіричних інструментів для кількісного вимірювання рівня скептицизму. Актуальним є також аналіз застосування скептичного мислення в нових сферах аудиторської діяльності, зокрема в аудиті сталого розвитку та оцінці ESG-ризиків.

Таким чином, дослідження професійного скептицизму в аудиті залишається динамічною сферою наукових пошуків, що відкриває широкі можливості для подальшого розвитку як теоретичних концепцій, так і практичних інструментів забезпечення якості аудиторських послуг.

Список використаних джерел

1. Царенко О.В. Аналіз порушень суб'єктами аудиторської діяльності професійних вимог щодо якості аудиторських послуг за 2023 рік. *Актуальні питання контролю якості аудиторських послуг крізь призму результатів зовнішніх перевірок системи управління якістю*: матеріали вебінару комітету з контролю якості аудиторських послуг АПУ (01.04.2024 р.). URL: <https://www.apu.com.ua/2024/04/01/актуальні-питання-контролю-якості-а/> (дата звернення: 01.07.2025)
2. Туманян А. Поведінкові аспекти професійного судження та професійного скептицизму аудитора. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.32>
3. Головач В. В., Головач Т. А. Концепція професійного скептицизму аудитора та її генезис. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 2. С. 5–11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.12\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.12(1).3)
4. Голов С. Ф., Голубка Я. В., Костюченко В. М., Кузіна Р. В., Чижевська Л. В. Професійна етика бухгалтера: підручник. Житомир: ПП Рута, 2022. 260 с.
5. Москаль Н. В. Перешкоди у застосуванні професійного скептицизму в практиці аудиту. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2022. № 12/1. С. 21–24. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.12\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2022.12(1).5)
6. Москаль Н. В. Оцінка рівня професійного скептицизму в практиці аудиту. *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах глобалізаційних змін*: збірник матеріалів VIII міжнар. Наук.-практ. Конф. (Київ, 8 груд. 2022 р.). Київ, 2022. С. 164–166. URL: https://drive.google.com/file/d/17KLzVjG2IonGtPQgsRupaWNmAfU2upG_/view (дата звернення: 01.07.2025)
7. Москаль Н.В., Бандура З.Л., Кріль Я.Я. Сучасні аспекти управління якістю аудиторських



- послуг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 10. С. 24–27. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.5>
8. Карпенко Є. А., Коба О. В. Підвищення якості аудиту в умовах діджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-9>
9. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2021 року. Частина 1. 1260 с. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародні_стандарти_контролю_якості_аудиту_огляду_іншого_надання_впевненості_та_супутніх_послуг_видання_2021_року_частина_I\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародні_стандарти_контролю_якості_аудиту_огляду_іншого_надання_впевненості_та_супутніх_послуг_видання_2021_року_частина_I(2).pdf) (дата звернення: 01.07.2025)
10. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів. Видання 2023. 402 с. р. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародний%20кодекс%20етики%202023.pdf> (дата звернення: 01.07.2025)

References

1. Tsarenko, O.V. (2024). Analiz porushen subyektamy audytorskoyi diyalnosti profesiynykh vymoh shchodo yakosti audytorskykh posluh za 2023 rik [Analysis of violations by audit entities of professional requirements regarding the quality of audit services for 2023]. *Aktualni pytannya kontrolyu yakosti audytorskykh posluh kriz pryzmu rezultativ zovnishnikh perevirok systemy upravlinnya yakistyu: materialy vebinaru komitetu z kontrolyu yakosti audytorskykh posluh APU: materials of the webinar of the audit services quality control committee of the APU*. (01.04.2024 p.). URL: <https://www.apu.com.ua/2024/04/01/актуальні-питання-контролю-якості-а/> [in Ukrainian].
2. Tumanian, A. (2024). Povedinkovi aspekty profesiinoho sudzhennia ta profesiinoho skeptyzizmu audytora [Behavioral aspects of professional judgment and professional skepticism of auditor]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, 6, 155–160. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.32> [in Ukrainian].
3. Holovach, V. V., Holovach, T. A. (2022). Kontseptsiiia profesiinoho skeptyzizmu audytora ta yii henezys [The concept of professional skepticism of auditor and its genesis]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, 2, 5–11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.12\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.12(1).3) [in Ukrainian].
4. Holov, S. F., Holubka, Ya. V., Kostiuchenko, V. M., Kuzina, R. V., Chyzhevska, L. V. (2022). Profesiina etyka bukhhaltera [Professional ethics of accountant]. Zhytomyr: PP Ruta [in Ukrainian].
5. Moskal, N. V. (2022). Pereshkody u zastosuvanni profesiinoho skeptyzizmu v praktytsi audytu [Barriers to the application of professional skepticism in audit practice]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, 12/1, 21–24. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.12\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2022.12(1).5) [in Ukrainian].
6. Moskal, N.V. (2022). Otsinka rivnia profesiinoho skeptyzizmu v praktytsi audytu [Assessment of the level of professional skepticism in audit practice]. *Oblik, analiz, audyt, opodatkuvannia ta finansovyi monitorynh v umovakh hlobalizatsiinykh zmin: zbirnyk materialiv VIII mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 8 hrud. 2022 r.) – Accounting, analysis, audit, taxation and financial monitoring in the context of globalization changes: proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference*. Kyiv. 164–166. URL: https://drive.google.com/file/d/17KLzVjG2IonGtPQgsRupaWNmAfU2upG_/view [in Ukrainian].
7. Moskal, N. V., Bandura, Z. L., Kril, Ya. Ya. (2023). Suchasni aspekty upravlinnia yakistiu audytorskykh posluh [Modern aspects of audit services quality management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, 10, 24–27. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.5> [in Ukrainian].
8. Karpenko, E.A., Koba, O.V. (2022). Pidvyshchennya yakosti audytu v umovakh didzhitalizatsiyi



- [Improving the quality of audit in conditions of digitalization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, issue 1(01), 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-9> [in Ukrainian].
9. International standards for quality control, auditing, review, other assurance and related services (2021). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародні_стандарти_контролю_якості_аудиту_огляду_іншого_надання_впевненості_та_супутніх_послуг_видання_2021_року_частина_I\(2\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародні_стандарти_контролю_якості_аудиту_огляду_іншого_надання_впевненості_та_супутніх_послуг_видання_2021_року_частина_I(2).pdf) [in Ukrainian].
10. International code of ethics for professional accountants (2023). URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародний%20кодекс%20етики%202023.pdf> [in Ukrainian].

Отримано:	28.07.2025	Beérkezett:	2025.07.28	Received:	28.07.2025
Прийнято до друку:	16.08.2025	Elfogadva:	2025.08.16	Accepted:	16.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-432-440

УДК 334.72:658.33

Оксана НУЖНА

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри обліку і аудиту
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

ORCID ID: [0000-0002-4629-4011](https://orcid.org/0000-0002-4629-4011)

Scopus Author ID: [58496589400](https://orcid.org/58496589400)

e-mail: o_nuzhna@ukr.net

(Corresponding author)

Анна КРАВЧУК

здобувач вищої освіти спеціальності 071 Облік і оподаткування
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

ORCID ID: [0009-0005-7918-5945](https://orcid.org/0009-0005-7918-5945)

МОДЕЛЮВАННЯ БАЛАНСУ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ КРИТЕРІЯМ ОПТИМАЛЬНОСТІ

Анотація. Визначено науковий доробок вчених-економістів в напрямку практичного застосування методу моделювання в бухгалтерському обліку. Метою дослідження є перевірка балансу підприємства із забору, очищення та постачання води на відповідність критеріям оптимальності та побудова оптимального балансу. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: сформулювати критерії, за якими можна вважати баланс оптимальним, а також розробити чіткі алгоритми зміни балансових агрегатів для досягнення відповідності балансу визначеним критеріям оптимальності, не порушуючи основне балансове співвідношення («Актив = Власний капітал + Зобов'язання»). За даними фінансової звітності одного з підприємств із забору, очищення та постачання води, сформовано агрегований баланс підприємства на кінець 2023 і 2024 років. Визначено необхідні умови, тобто критерії «оптимального» балансу з урахуванням умов ліквідності балансу, фінансової стійкості, необхідності покриття довгостроковим капіталом довгострокових (необоротних) активів. Згідно першого критерію оптимальності балансу (ліквідність балансу), оборотні активи мають вдвічі перевищувати поточні зобов'язання. Другий критерій оптимальності балансу (фінансова стійкість) передбачає, що власний капітал перевищує позиковий. За третім критерієм оптимальності балансу (правило «лівої і правої руки»), довгострокові (необоротні) активи мають перевищувати довгостроковий капітал (суму власного капіталу та довгострокових зобов'язань). Проведено перевірку агрегованої моделі балансу досліджуваного підприємства із забору, очищення та постачання води за визначеними критеріями «оптимального» балансу. Встановлено, що баланс підприємства на кінець 2024 року відповідає зазначеним критеріям оптимальності. На основі агрегованого балансу досліджуваного підприємства на кінець 2023 року побудовано оптимальний баланс для усунення двох фінансових проблем (ліквідності та правила «лівої і правої руки»). Для цього було застосовано алгоритм зміни балансових агрегатів для досягнення відповідності балансу визначеним



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

критеріям оптимальності: коригування суми оборотних активів, валюти балансу і власного капіталу.

Ключові слова: баланс, критерій, ліквідність, моделювання, оптимальність, фінансова стійкість.

JEL Classification: M 40, M 41

Absztrakt. A kutatás feltárja a közgazdászok tudományos hozzájárulását a modellezési módszer gyakorlati alkalmazásához a számvitelben. A tanulmány célja a vízkitermeléssel, -tisztítással és -ellátással foglalkozó vállalat mérlegének optimalizálási kritériumok szerinti ellenőrzése és egy optimális mérleg felépítése. A kitűzött cél elérése érdekében meghatározásra kerültek a következő tudományos feladatok: az optimális mérleg kritériumainak megfogalmazása, valamint olyan egyértelmű algoritmusok kidolgozása, amelyek a mérlegaggregátumok módosítását biztosítják az optimalizálási kritériumoknak való megfelelés érdekében anélkül, hogy megsértenék az alapvető mérlegegyenletet („Eszközök = Saját tőke + Kötelezettségek”). A vízkitermeléssel, -tisztítással és -ellátással foglalkozó egyik vállalat pénzügyi beszámolója alapján 2023 és 2024 év végére összevont mérleg került kialakításra. Meghatározásra kerültek az „optimális” mérleg feltételei, figyelembe véve a mérleg likviditását, pénzügyi stabilitását, valamint a hosszú távú (befektetett) eszközök hosszú távú tőkével történő fedezésének szükségességét. Az első optimalizálási kritérium szerint (a mérleg likviditása) a forgóeszközöknek kétszeresen meg kell haladniuk a rövid lejáratú kötelezettségeket. A második kritérium (pénzügyi stabilitás) előírja, hogy a saját tőke meghaladja a kölcsöntőkét. A harmadik kritérium (a „bal és jobb kéz” szabálya) szerint a hosszú távú (befektetett) eszközöknek meg kell haladniuk a hosszú távú tőkét (a saját tőke és a hosszú lejáratú kötelezettségek összegét). E kritériumok alapján ellenőrzésre került a vizsgált vállalat összevont mérlege, amely megállapította, hogy a vállalat 2024. év végi mérlege megfelel az optimális mérleg feltételeinek. A vállalat 2023. év végi összevont mérlege alapján optimális mérleg került kialakításra a két pénzügyi probléma – a likviditás és a „bal és jobb kéz” szabályának – kiküszöbölése érdekében. Ennek megvalósítására olyan algoritmus alkalmazására került sor, amely a mérlegaggregátumok módosítását foglalja magában: a forgóeszközök összegének, a mérlegfőösszegnek és a saját tőkének a kiigazítását, annak érdekében, hogy a mérleg megfeleljen a meghatározott optimalizálási kritériumoknak.

Kulcsszavak: mérleg, kritérium, likviditás, modellezés, optimalitás, pénzügyi stabilitás

Abstract. The scientific achievements of economists in the direction of the practical application of the modeling method in accounting are determined. The purpose of the study is to check the balance sheet of an enterprise for water abstraction, purification and supply for compliance with the optimality criteria and to construct an optimal balance sheet. To achieve the set goal, the following scientific tasks are defined: to form criteria by which the balance sheet can be considered optimal, as well as to develop clear algorithms for changing balance sheet aggregates to achieve compliance of the balance sheet with the specified optimality criteria without violating the basic balance sheet ratio ("Asset = Equity + Liabilities"). According to the financial statements of one of the enterprises for water abstraction, purification and supply, an aggregated balance sheet of the enterprise was formed for the end of 2023 and 2024. The necessary conditions are determined, that is, the criteria for an "optimal" balance sheet, taking into account the conditions of balance sheet liquidity, financial stability, and the need to cover long-term (non-current) assets with long-term capital. According to the first criterion of optimality of the balance sheet (balance sheet liquidity), current assets should be twice as large as current liabilities. The second criterion of optimality of the balance sheet (financial stability) assumes that equity exceeds debt. According to the third criterion of optimality of the balance sheet (the "left and right hand rule"), long-term (non-current) assets should exceed long-term capital (the sum of equity and long-term liabilities). The aggregated model of the balance sheet of the studied enterprise for water abstraction, purification and supply was checked according to the specified criteria of the "optimal" balance sheet. It has been established that the balance sheet of the

enterprise at the end of 2024 meets the specified optimality criteria. Based on the aggregated balance sheet of the studied enterprise at the end of 2023, an optimal balance sheet was constructed to eliminate two financial problems (liquidity and the “left and right hand rule”). For this purpose, an algorithm for changing balance sheet aggregates was applied to achieve compliance of the balance sheet with the specified optimality criteria: adjusting the amount of current assets, balance sheet currency and equity.

Keywords: balance, criterion, liquidity, modeling, optimality, financial stability.

Постановка проблеми. Баланс підприємства є основним документом, в якому розкривається інформація про його фінансовий стан в розрізі таких складових, як активи, зобов'язання і власний капітал. Баланс слід віднести до статичних моделей, адже він описує фінансовий стан підприємства в певний момент часу – на кінець певного періоду (кварталу, року). Однак на основі показників балансу можна провести аналіз фінансового стану, а за динамікою показників визначити тенденції розвитку підприємства.

Мета діяльності підприємств із забору, очищення та постачання води полягає у забезпеченні водою належної якості для побутових і виробничих потреб. Це дуже важливе завдання, особливо в період війни, коли є реальні загрози та перебої з водопостачанням в тому числі й через відключення електроенергії. Тому для підприємств зазначеного виду діяльності важливим завданням є аналіз діяльності із застосуванням, зокрема, моделювання показників фінансової звітності, а також моделювання балансу з метою забезпечення відповідності критеріям оптимальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та моделювання показників фінансової звітності розглядаються у наукових публікаціях вітчизняних науковців, серед яких Скорук О.В. [1], Прокопович Л.Б. [2] та ін. Питанням моделювання в бухгалтерському обліку приділяють увагу вчені Жук В.М. [3], Крупка Я. [4], Кузьмінський Ю.А. [5], Нужна О.А. [6], Шигун М.М. [7] та ін.

Так, Скорук О.В., досліджуючи ефективність економіко-математичного моделювання в оптимізації бізнес-процесів, зауважує, що значна кількість господарюючих суб'єктів вбачають у економіко-математичному моделюванні «специфічний інструмент забезпечення підвищення своєї ефективності» [1].

Прокопович Л.Б. досліджує проблему «підвищення достовірності величини доходу від реалізації послуг підприємств транспортної галузі» [2] і прогнозує зазначений показник на основі побудованих регресійних моделей.

Досліджуючи розвиток моделювання в бухгалтерському обліку, Жук В.М. зазначає: «в бухгалтерському обліку за допомогою моделювання досліджуються, осмислюються, аналізуються і пізнаються факти господарського життя. Важко побачити всю господарську діяльність безпосередньо, але її можна побачити із бухгалтерських моделей (документів, балансу та ін.)» [3, с. 31].

Крупка Я. описує моделювання систем і процедур бухгалтерського обліку. Вчений наголошує, що моделювання економіки здійснюється бухгалтерами вже дуже давно (орієнтовно років п'ятсот), хоча самі терміни «модель» і



«модельовання» набули в бухгалтерському обліку поширення нещодавно. Як вірно вказує науковець, «модельовання є важливим елементом при виборі облікових систем та процедур, за допомогою якого можна визначити оптимальні параметри облікової політики підприємства» [4, с. 62].

Кузьмінський Ю.А. описує систему обліку і трактує метод бухгалтерського обліку як «послідовне застосування пар методів: документації та інвентаризації, оцінки і калькуляції, рахунків та подвійного запису, балансу та звітності, для модельовання предмета і відображення інформації про нього. Таким чином, кожен елемент методу бухгалтерського обліку ґрунтується на певній спеціальній моделі і видозмінюється завдяки процесам її модельовання» [5].

У попередніх дослідженнях автора вивчалась та використовувалась методика «модельовання балансу до розробки політики капіталізації суб'єктів господарювання» [4] і наголошувалось, що її «застосування на практиці сприяє зростанню капіталізації підприємств і зміцненню їх фінансової стійкості» [6, с. 123].

Дисертація Шигун М.М. «Розвиток теорії та методології модельовання системи бухгалтерського обліку» [7] присвячена питанням ролі та властивостей модельовання обліку на різних рівнях (макро- та мікро-), також особливостям системи обліку в умовах його стандартизації (як внутрішньої, так і міжнародної).

Поділяємо думку вчених-обліковців щодо можливостей вивчення суті бухгалтерського обліку як інформаційної системи і як професійної діяльності через відомі облікові моделі, зокрема, Т-рахунок, пробний баланс, облікові регістри, первинні документи тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, науковці досить широко застосовують модельовання в дослідженні економічних явищ і процесів, зокрема, для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності, прогнозування показників фінансових результатів діяльності підприємства, побудови моделей бухгалтерського обліку. Однак, вважаємо за доцільне використати інструментарій модельовання для розв'язання завдання побудови оптимального балансу на рівні суб'єкта господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – провести модельовання балансу підприємства із забору, очищення та постачання води з метою його оптимізації. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: сформулювати критерії, за якими можна вважати баланс оптимальним, а також розробити чіткі алгоритми зміни балансових агрегатів для досягнення відповідності балансу визначеним критеріям оптимальності, не порушуючи основне балансове співвідношення («Актив = Власний капітал + Зобов'язання»).

Для вирішення поставлених завдань було використано наступні методи: аналіз, синтез, узагальнення, аналогія, системний підхід, модельовання, табличний.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними фінансової звітності одного з підприємств із забору, очищення та постачання води, сформуємо агрегований баланс підприємства на кінець 2023 і 2024 років (таблиця 1).

Таблиця 1.

Агрегована модель балансу підприємства із забору, очищення та постачання води на кінець 2023 і 2024 років, тис. грн.*

АКТИВ	2023	2024	ПАСИВ	2023	2024
Актив 1. Необоротні активи	382389	576392	Пасив 1. Власний капітал	377864	706695
Актив 2. Оборотні активи	192636	389568	Пасив 2. Довгострокові зобов'язання	89895	103994
			Пасив 3. Поточні зобов'язання	107266	155271
Разом активів	575025	965960	Разом пасивів	575025	965960

* Побудовано авторами за даними фінансової звітності підприємства

Визначимо необхідні умови, тобто критерії «оптимального» балансу (таблиця 2) з урахуванням умов ліквідності балансу, фінансової стійкості, необхідності покриття довгостроковим капіталом довгострокових (необоротних) активів.

Таблиця 2.

Критерії оптимальності в моделюванні структури балансу*

Критерій оптимальності балансу	Показник	Порядок розрахунку	Співвідношення балансових агрегатів та рекомендоване значення
Ліквідність балансу	Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{\text{Актив 2}}{\text{Пасив 3}} > 2$
Фінансова стійкість	Коефіцієнт стабільності	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позиковий капітал}}$	$\frac{\text{Пасив 1}}{\text{Пасив 2} + \text{Пасив 3}} > 1$
Правило «лівої і правої руки»	Коефіцієнт покриття довгострокових активів довгостроковим капіталом**	$\frac{\text{Довгострокові активи}}{\text{Довгостроковий капітал}}$	$\frac{\text{Актив 1}}{\text{Пасив 1} + \text{Пасив 2}} < 1$

* Побудовано на основі [2, с. 113-114]

** Довповнено авторами

Згідно першого критерію оптимальності балансу (ліквідність балансу), оборотні активи мають вдвічі перевищувати поточні зобов'язання. Другий критерій оптимальності балансу (фінансова стійкість) передбачає, що власний капітал перевищує позиковий. За третім критерієм оптимальності балансу (правило «лівої і правої руки»), довгострокові (необоротні) активи мають



перевищують довгостроковий капітал (суму власного капіталу та довгострокових зобов'язань).

Проведемо перевірку агрегованої моделі балансу досліджуваного підприємства за визначеними критеріями «оптимального» балансу (таблиця 3).

Таблиця 3.

Перевірка агрегованої моделі балансу підприємства із забору, очищення та постачання води за критеріями «оптимального» балансу на кінець 2023 і 2024 років*

Критерій оптимальності балансу	Показник	Рекомендоване значення	Значення показника		Відповідність (+) чи невідповідність (-) рекомендованим значенням	
			2023	2024	2023	2024
Ліквідність балансу	Коефіцієнт покриття	> 2	1,80	2,51	-	+
Фінансова стійкість	Коефіцієнт стабільності	> 1	3,52	4,55	+	+
Правило «лівої і правої руки»	Коефіцієнт покриття довгострокових активів довгостроковим капіталом	< 1	1,01	0,82	-	+

* Розрахунки авторів за даними фінансової звітності підприємства.

Отже, дані таблиці 3 показують, що баланс досліджуваного підприємства у 2024 році (на кінець року) є оптимальним, оскільки всі критерії виконуються. На противагу цьому, у 2023 році (на кінець року) баланс підприємства не є оптимальним, адже із трьох критеріїв виконується лише другий – фінансова стійкість.

На основі агрегованого балансу досліджуваного підприємства на кінець 2023 року побудуємо оптимальний баланс для усунення двох фінансових проблем (ліквідності та правила «лівої і правої руки») (таблиця 4).

Таблиця 4.

Побудова оптимального балансу для усунення двох фінансових проблем (ліквідності та правила «лівої і правої руки») підприємства із забору, очищення та постачання води у 2023 році*

Початковий баланс		Експрес-діагностика	Оптимальний баланс	
Актив	Пасив		Актив	Пасив
382389	377864	Підприємство неліквідне, фінансово стійке за структурою пасиву, правило «лівої і правої руки» не виконується	382389	399760
192636	89895		214532	89895
	107266			107266
575025	575025		596921	596921

* Розроблено авторами

Як уже зазначалось, на кінець 2023 року в балансі підприємства виявлено дві фінансові проблеми – відсутність ліквідності та невиконання правила «лівої і

правої руки», водночас баланс відповідає другому критерію – фінансової стійкості.

Зважаючи на те, що неліквідний баланс може призвести до банкрутства підприємства, цю фінансову проблему слід вирішувати першочергово. Згідно першого критерію оборотні активи мають вдвічі перевищувати поточні зобов'язання, що дало можливість розрахувати необхідну суму оборотних активів: $107266 \cdot 2 = 214532$ тис. грн.

Не ставимо завдання нарощувати вартість необоротних активів підприємства, тому визначаємо підсумок активу балансу як суму необоротних активів (початковий агрегат) і оборотних активів (сформований нами згідно першого критерію агрегат): $382389 + 214532 = 596921$ тис. грн.

Відповідно, таким же буде й підсумок пасиву балансу: 596921 тис. грн.

Порівняно з початковим значенням валюти балансу (575025 тис. грн.) її величина зросла на: $596921 - 575025 = 21896$ тис. грн. На таку величину пропонуємо збільшити в пасиві агрегат власний капітал за рахунок нарощення суми нерозподіленого прибутку: $377864 + 21896 = 39960$ тис. грн.

Перевірка показала, що всі співвідношення щодо оптимальності балансу виконуються (таблиця 5).

Таблиця 5.

Перевірка сформованої моделі балансу підприємства із забору, очищення та постачання води за критеріями «оптимального» балансу на кінець 2023 і 2024 років*

Критерій оптимальності балансу	Показник	Рекомендоване значення	Значення показника		Відповідність (+) чи невідповідність (-) рекомендованим значенням	
			2023	2024	2023	2024
Ліквідність балансу	Коефіцієнт покриття	> 2	2,00	2,51	+	+
Фінансова стійкість	Коефіцієнт стабільності	> 1	3,73	4,55	+	+
Правило «лівої і правої руки»	Коефіцієнт покриття довгострокових активів довгостроковим капіталом	< 1	0,96	0,82	+	+

* Розрахунки авторів за даними фінансової звітності підприємства

Отже, застосована нами методика моделювання балансу відповідно до критеріїв його оптимальності показала, що виконані нами три кроки, а саме коригування суми оборотних активів, валюти балансу і власного капіталу, дали можливість побудувати оптимальний баланс досліджуваного підприємства на кінець 2023 року. При цьому фінансова стійкість підприємства не лише не порушилась, а навпаки зміцнилась, про що свідчить збільшення значення коефіцієнта стабільності від 3,52 (початковий баланс) до 3,73 (оптимальний



баланс) за рахунок збільшення суми власного капіталу підприємства. Зазначимо, що на кінець 2024 року баланс досліджуваного підприємства відповідає всім визначеним критеріям оптимальності, тому вдосконалювати його немає потреби.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, нами сформовано критерії, за якими можна вважати баланс оптимальним. Також розроблено чіткий алгоритм зміни балансових агрегатів для досягнення відповідності балансу визначеним критеріям оптимальності, не порушуючи основне балансове співвідношення («Актив = Власний капітал + Зобов'язання») для усунення двох фінансових проблем – відсутності ліквідності та невиконання правила «лівої і правої руки». Вважаємо, що розроблений алгоритм побудови оптимального балансу варто застосовувати на практиці. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення послідовності дій з моделювання балансу залежно від інших фінансових проблем, які склались на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Скорук О.В. Ефективність економіко-математичного моделювання в оптимізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3134/3057> (дата звернення: 24.08.2025).
2. Прокопович Л.Б. Прогнозування величини доходу від реалізації послуг підприємств транспортної галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2408/2328> (дата звернення: 24.08.2025).
3. Жук В.М. Розвиток моделювання в бухгалтерському обліку. *Облік і фінанси АПК*. 2010. №3. С. 26-32.
4. Нужна О.А. Застосування методики моделювання балансу до розробки політики капіталізації суб'єктів господарювання. Капіталізація регіону в умовах фінансової децентралізації: Монографія / за редакцією д.е.н., проф. Вахович І.М. Луцьк: Волинськполіграфтм, 2016. С. 108-123.
5. Крупка Я., Кузь І. Моделювання систем і процедур бухгалтерського обліку. *Вісник економіки*. 2013. №3. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/519> (дата звернення 12.02.2025).
6. Кузьмінський Ю.А. Що таке система бухгалтерського обліку? *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 6. С. 8-11.
7. Шигун М.М. Розвиток теорії та методології моделювання системи бухгалтерського обліку: дис. ... док. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2010. 302 с.

References

1. Skoruk, O.V. (2023). Efektyvnistj ekonomiko-matematychnogho modeljuvannja v optymizaciji biznes-procesiv [Efficiency of economic and mathematical modeling in optimizing business processes]. *Economy and Society*, 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3134/3057> [in Ukrainian]
2. Prokopovych, L.B. (2023). Proghnozuvannja velychyny dokhodu vid realizaciji poslugh pidpryjemstv transportnoji ghaluzi [Forecasting the amount of income from the sale of services of transport companies]. *Economy and Society*, 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2408/2328> [in Ukrainian]
3. Zhuk, V.M. (2010). Rozvytok modeljuvannja v bukhghaltersjkomu obliku [Development of modeling in accounting]. *Accounting and Finance of AIC*, 3, 26-32. [in Ukrainian]



4. Nuzhna, O.A. (2016). Zastosuvannja metodyky modeljuvannja balansu do rozrobky polityky kapitalizaciji sub'ektiv ghospodarjuvannja [Application of balance sheet modeling techniques to the development of capitalization policies for business entities]. *Kapitalizacija rehionu v umovakh finansovoji decentralizaciji - Capitalization of the region in conditions of financial decentralization*. Lutsk: Volynpolygraphym, 108-123. [in Ukrainian]
5. Krupka, Ja., Kuzj, I. (2013). Modeljuvannja system i procedur bukhghaltersjkogho obliku [Modeling accounting systems and procedures]. *Economic Bulletin*, 3. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/519> [in Ukrainian]
6. Kuzjminskyj, Ju.A. (2006). Shho take systema bukhghaltersjkogho obliku? [What is an accounting system?]. *Accounting and auditing*, 6, 8-11. [in Ukrainian]
7. Shyghun, M.M. (2010). Rozvytok teoriji ta metodologhiji modeljuvannja systemy bukhghaltersjkogho obliku [Development of the theory and methodology of accounting system modeling]. (Doc. Thesis), Kyiv [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	16.07.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.07.16	<i>Received:</i>	16.07.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	28.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.28	<i>Accepted:</i>	28.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-441-455
УДК 657.37:005.934(477)

Алла ОЗЕРАН

доктор економічних наук, професор, науковий співробітник,
кафедра бізнес-адміністрування,
Талліннський технологічний університет,
Таллінн, Естонія,
ORCID ID [0000-0002-9234-4593](https://orcid.org/0000-0002-9234-4593)
Scopus ID: [57217736486](https://orcid.org/57217736486)
e-mail: alozer@taltech.ee
(Corresponding author)

Рената КОРШИКОВА

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київський національний економічний університету
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID ID [0000-0002-1367-2450](https://orcid.org/0000-0002-1367-2450)
e-mail: korshykova.renata@kneu.edu.ua

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗМІСТУ ЗВІТУ ПРО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗВІТУВАННЯ ІЗ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті досліджено сучасний стан, проблемні аспекти та напрями модернізації змісту звіту про управління в Україні у контексті запровадження звітності зі сталого розвитку відповідно до вимог Директиви 2022/2464/ЄС та Європейських стандартів зі сталого розвитку (ESRS). На основі порівняльного аналізу положень Методичних рекомендацій щодо складання звіту про управління та Директиви 2013/34/ЄС виявлено низку змістовних та структурних розбіжностей, що знижують інформативність вітчизняних звітів та їх відповідність європейському досвіду. Встановлено, що вітчизняна практика характеризується переважно формальним підходом до підготовки звітів, дублюванням даних фінансової звітності, відсутністю належного розкриття бізнес-моделі, ключових нематеріальних ресурсів, структури витрат на дослідницько-інноваційну діяльність та прогнозу їхнього впливу на результат, а також недостатнім описом ризиків і перспектив розвитку. Запропоновано напрями вдосконалення національних Методичних рекомендацій, які передбачають деталізацію вимог до розкриття стратегічних цілей, ключових показників ефективності, бізнес-моделі та механізмів створення вартості, уникнення дублювання інформації з фінансової звітності, а також інтеграцію кількісних оцінок ризиків та прогнозних показників. Реалізація запропонованих змін сприятиме підвищенню прозорості, релевантності та зістановності звіту про управління, а також зміцненню довіри стейкхолдерів, забезпечуючи сумісність української системи нефінансового звітування з європейськими вимогами. Окреслено перспективи подальших досліджень, що передбачають глибший аналіз питань інтеграції вимог Директиви 2022/2464/ЄС у національне нормативне



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

поле, зокрема доопрацювання Методичних рекомендацій для досягнення відповідності структури та змісту звітів про управління європейському законодавству, формування оптимального набору фінансових і нефінансових ключових показників ефективності для різних секторів економіки та вивчення інструментів підвищення доданої вартості підприємств.

Ключові слова: звіт про управління, Директиви ЄС, звітність про сталий розвиток, нефінансова звітність, ESG-фактори.

JEL Classification. M41, Q56

Abstrakt. A cikkben megvizsgáljuk a jelenlegi helyzetet, a problémás aspektusokat és a menedzsmentjelentés tartalmának modernizálási irányait Ukrajnában a fenntartható fejlődésről szóló jelentéstétel bevezetésének kontextusában, a 2022/2464/EU irányelv és az európai fenntartható fejlődési standardok (ESRS) követelményeinek megfelelően. A vezetői jelentés elkészítésére vonatkozó módszertani ajánlások és a 2013/34/EU irányelv rendelkezéseinek összehasonlító elemzése alapján számos tartalmi és szerkezeti eltérést tártak fel, amelyek csökkentik a hazai jelentések informatív értékét és az európai tapasztalatoknak való megfelelést. Megállapítást nyert, hogy a hazai gyakorlatot elsősorban a jelentések elkészítésének formális megközelítése, a pénzügyi beszámolók adatainak duplikálása, az üzleti modell, a kulcsfontosságú immateriális erőforrások, a kutatási és innovációs tevékenységek költségeinek szerkezete és azok eredményre gyakorolt előrejelző hatás nem megfelelő közzétételének hiánya, valamint a kockázatok és a fejlődési kilátások elégtelen leírása jellemzi. A tanulmányban javaslatot teszünk a nemzeti Módszertani ajánlások továbbfejlesztésére, amelyek magukban foglalják a stratégiai célok, a kulcsfontosságú teljesítménymutatók, az üzleti modell és az értékteremtési mechanizmusok bemutatásának részletesebb szabályozását, az információk ismétlődésének elkerülését a pénzügyi beszámolóval, valamint a kockázatok kvantitatív értékelésének és az előrejelzéseknek az integrálását. A javasolt változtatások megvalósítása hozzájárul a vezetői jelentés átláthatóságának, relevanciájának és összehasonlíthatóságának növeléséhez, valamint erősíti az érintettek bizalmát, biztosítva az ukrán nem pénzügyi beszámolósi rendszer kompatibilitását az európai követelményekkel. A tanulmány felvázolja a további kutatások irányait is, amelyek a 2022/2464/EU irányelv követelményeinek a nemzeti szabályozási környezetbe történő mélyebb integrációjára irányulnak. Ez különösen a Módszertani ajánlások további kidolgozását foglalja magában annak érdekében, hogy a vezetői jelentések felépítése és tartalma megfeleljen az európai jogszabályoknak, valamint az egyes gazdasági ágazatok számára optimális pénzügyi és nem pénzügyi kulcsfontosságú teljesítménymutatók meghatározásá és a vállalatok hozzáadott értékének növelését célzó eszközök vizsgálatát.

Kulcsszavak: irányítási jelentés, EU-irányelvek, fenntartható fejlődésről szóló jelentés, nem pénzügyi jelentés, ESG-tényezők.

Abstract. The paper examines the current state, challenges, and directions for modernizing the content of the management report in Ukraine in the context of introducing sustainability reporting in accordance with CSRD and the ESRS. Based on a comparative analysis of the provisions of the Methodological Recommendations for preparing a management report and Directive 2013/34/EU, a number of substantive and structural discrepancies have been identified that reduce the informativeness of domestic reports and their alignment with European experience. It is established that domestic practice is characterized by a predominantly formal approach to report preparation, duplication of financial statement data, lack of adequate disclosure of the business model, key intangible resources, the structure of expenditures on research and innovation activities, and forecasts of their impact on performance, as well as insufficient description of risks and development prospects. Directions for improving the national Methodological Recommendations are proposed, including detailing requirements for disclosing strategic goals, key performance indicators, the business model, and value creation mechanisms, avoiding duplication of financial statement information, and integrating quantitative assessments of risks and forecast indicators. Implementation of the proposed



changes will enhance the transparency, relevance, and comparability of the management report and strengthen stakeholder trust, ensuring the compatibility of the Ukrainian non-financial reporting system with European requirements. The prospects for further research are outlined, focusing on a deeper analysis of integrating the provisions of CSRD into the national regulatory framework, in particular refining the Methodological Recommendations to ensure the structural and content alignment of management reports with EU legislation, developing an optimal set of financial and non-financial key performance indicators for various economic sectors, and studying tools for increasing the long-term value of enterprises.

Keywords: management report, EU Directive, sustainability reporting, non-financial reporting, ESG-factors.

Постановка проблеми. У відповідь на прийняття Директиви Європейського Парламенту та Ради ЄС щодо корпоративної звітності з питань сталого розвитку (Директива 2022/2464/ЄС) у 2022 році [1], Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію впровадження звітності зі сталого розвитку на підприємствах України, а також схвалив операційний план її реалізації на 2024–2026 роки [2]. У контексті виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, та з метою гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, було розроблено проєкт змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [3]. Зазначеним документом передбачено запровадження складання звітності зі сталого розвитку (у тому числі консолідованої) як окремого розділу звіту про управління (консолідованого звіту про управління). Звітність із сталого розвитку має містити інформацію щодо екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємств, питань трудових відносин, дотримання прав людини, а також заходів щодо протидії корупції. Проте наразі чинні нормативні акти вимагають включення екологічної та соціальної інформації до звіту про управління, що призводить до дублювання його змісту й перенасичення даними. Крім того, окремі вимоги, передбачені європейським законодавством у сфері сталого розвитку, не повною мірою відображені у звіті про управління відповідно до Методичних рекомендацій щодо його складання, що потребує відповідного нормативного доопрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікації. Останні дослідження українських науковців (Боярова О. [4], Валькова Н. [5], Гнедіна К. та Нагорний П. [6]; Євсєєва О. Підопригора, І., Ковальова, Д. [7]; Ковальова Т. [8], Шкроміда Н., Савляк М., Малишев С. [9]) висвітлюють ключові аспекти формування звіту про управління, зокрема його роль у корпоративному управлінні, необхідність інтеграції фінансової та нефінансової інформації, а також організаційні процедури підготовки.

Так, Боярова О. чітко розділяє поняття фінансової та нефінансової складової звіту, підкреслює практичну роль цифрових рішень у підвищенні якості звітності [4]. Валькова Н. досліджує, як відрізняється інформаційний обсяг звіту про управління залежно від типу суб'єкта (публічні компанії, великі підприємства, держпідприємства) [5]. Гнедіна К. та Нагорний П.

систематизують понятійно-термінологічну базу, підкреслюють важливість процедури визначення суттєвості та участі стейкхолдерів у формуванні змісту звіту [6]. Євсєєва О., Підопригора, І. та Ковальова, Д. пропонують методичні вказівки щодо підготовки звіту про управління, що корисно для компаній, які тільки починають формувати звіт [7]. Публікація Ковальнової Т. присвячена внутрішній організації процесу підготовки звіту: розподіл відповідальності, інструменти внутрішнього контролю, роль внутрішніх регламентів і процедур [8]. Стаття Шкромиди Н., Савляк М. та Малишева С. відстежує історичну еволюцію звіту про управління і підкреслює тенденцію інтеграції нефінансових показників із фінансовою звітністю, також наголошується на важливості впровадження сучасних ІТ-рішень і автоматизацію процесу збору даних та контролю їхньої якості [9].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний внесок, більшість робіт носять оглядово-методичний характер, мають обмежену емпіричну базу та не враховують вимоги Директиви 2022/2464/ЄС щодо формування звіту про управління.

Формулювання цілей статті. Розробка пропозицій щодо вдосконалення змісту звіту про управління на основі порівняння нормативної бази України з положеннями європейського законодавства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 2013 року, з ухваленням Директиви 2013/34/ЄС «Щодо річної фінансової звітності, консолідованої фінансової звітності та пов'язаних звітів певних типів підприємств» [10] особливого значення в Європейському Союзі набув інститут звіту про управління (management report), оскільки він є важливим інструментом розкриття підприємствами нефінансової інформації.

За останні два десятиліття зміст звіту про управління зазнав низки змін, зумовлених потребами стейкхолдерів. Зокрема, відповідно до Директиви 2014/95/ЄС (Non-Financial Reporting Directive, NFRD), яка набрала чинності в країнах-членах ЄС у 2018 році, суб'єкти суспільного інтересу, зокрема великі підприємства з чисельністю понад 500 працівників, були зобов'язані у звіті про управління надавати дані про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності (ESG-фактори), а також політику щодо різноманіття в управлінських органах [11]. Україна, орієнтуючись на положення зазначених нормативно-правових актів ЄС, у 2017 році внесла зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», відповідно до яких суб'єкти господарювання певних категорій були зобов'язані формувати звіт про управління. Мінімальний перелік інформації, яку слід включати до цього звіту, визначено у Методичних рекомендаціях зі складання звіту про управління [12] (далі – Методичні рекомендації). Структура і зміст зазначених рекомендацій переважно відповідає підходам, закріпленим у NFRD.

У 2022 році Європейським Союзом була ухвалена Директива 2022/2464/ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), яка зобов'язує компанії розкривати розширену інформацію



щодо впливу та наслідків ESG-факторів. Ця інформація подається окремо від звіту про управління у вигляді звітності, підготовленої відповідно до Європейських стандартів із сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS). Відтак, починаючи зі звітного періоду за 2024 рік, теми, що стосуються довкілля, соціального аспекту та корпоративного управління, поступово виводитимуться зі звіту про управління в міру переходу підприємств на звітування за вимогами Директиви 2022/2464/ЄС. Відповідно, замість нефінансової звітності компанії формуватимуть звітність із сталого розвитку (стаття 19а Директиви 2022/2464/ЄС). При цьому звіт про управління не втрачає свого значення, але його наповнення трансформується.

Згідно з Директивою 2013/34/ЄС з врахуванням змін, внесених Директивою 2022/2464/ЄС, звіт про управління має надавати об'єктивний огляд розвитку та результатів діяльності підприємства та його стану, а також опис основних ризиків та невизначеностей, з якими воно стикається. Цього можна досягти через оприлюднення фінансових та нефінансових ключових показників ефективності діяльності підприємства, а також надання відповідного посилання на суттєві суми, зазначені у річній фінансовій звітності, та додаткові пояснення до них. Також цей звіт має висвітлювати інформацію про перспективи майбутнього розвитку підприємства, його діяльність у сфері досліджень та розробок, операції з придбання власних акцій, наявність філій, використання підприємством фінансових інструментів для управління фінансовими ризиками. Наведені положення європейського документу дозволяють підприємству самостійно встановлювати кількість та показників, що будуть подаватися у звіті. Водночас слабка формалізація вимог спричиняє інформаційну ентропію через недостатню структурованість даних.

Методичні рекомендації, у свою чергу, окреслюють ключові напрями розкриття інформації у звіті про управління та деталізують перелік відомостей, які мають бути висвітлені підприємством. Водночас, порівняльний аналіз змісту цього національного нормативного документа та Директиви 2013/34/ЄС засвідчує відсутність повної відповідності їхніх положень (табл. 1).

Насамперед, слід зауважити, що питання, пов'язані з екологічними та соціальними аспектами, а також з кадровою політикою, будуть подаватися відповідно до вимог директиви, як зазначалося вище, у звіті із сталого розвитку. А відтак їх відображення в звіті про управління є недоцільним. Водночас, компанії мають забезпечити розкриття впливу ESG-факторів на їх бізнес модель, ланцюжок створення вартості компанії та комунікації зі стейкхолдерами. Це дозволяє продемонструвати рівень адаптації компанії до сучасних вимог у сфері сталого розвитку.

Директива 2013/34/ЄС не встановлює вичерпного переліку прикладів або чітких інструкцій щодо способів висвітлення інформації, необхідної для розуміння розвитку підприємства. Це надає суб'єктам господарювання певну свободу у виборі форматів та рівня деталізації інформації, виходячи зі специфіки їхньої діяльності та інформаційних потреб зацікавлених сторін.

Таблиця 1.

**Порівняння змісту звіту про управління згідно з положеннями
 Директиви 2013/34/EU та Методичних рекомендацій**

Директива 2013/34/EU (ст. 19)	Методичні рекомендації зі складання звіту про управління	Коментар
- Огляд розвитку підприємства, у т.ч. наявність філій підприємства; - Інформація про ключові нематеріальні ресурси з поясненням принципової залежності бізнес-моделі підприємства від таких ресурсів та участь таких ресурсів у створенні вартості для підприємства	1) Організаційна структура та опис діяльності підприємства	Частково узгоджується
Фінансові і нефінансові ключові показники ефективності, що стосуються конкретного бізнесу	2) Результати діяльності 3) Ліквідність та зобов'язання	Узгоджуються в основних змістовних аспектах
-	4) Екологічні аспекти	Переносяться до Звіту із сталого розвитку
-	5) Соціальні аспекти та кадрова політика	
Використання підприємством фінансових інструментів та якщо це важливо для оцінки його активів, зобов'язань, фінансового стану та результатів діяльності: (i) цілі та політику управління фінансовими ризиками підприємства, включаючи його політику хеджування кожного основного типу прогнозованої операції, для якої використовується облік хеджування; та (ii) вразливість підприємства до цінового ризику, кредитного ризику, ризику ліквідності та ризику руху грошових коштів	6) Ризики	Узгоджуються в основних змістовних аспектах
Діяльність у сфері досліджень та розробок	7) Дослідження та інновації	Формальна схожість
-	8) Фінансові інвестиції	Інформація міститься у фінансовій звітності
Ймовірний майбутній розвиток підприємства	9) Перспективи розвитку	Формальна схожість
-	10) Корпоративне управління	Основні змістовні аспекти відповідають вимогам ст. 20 Директиви 2013/34/ЄС
Інформацію щодо придбання власних акцій, передбачену статтею 24(2) Директиви 2012/30/ЄС	-	Розкривається в інших розділах на розсуд керівництва

Наприклад, у звіті про управління групи Mercedes-Benz розділ, присвячений корпоративному профілю, містить комплексний опис бізнес-



моделі, стратегічних цілей та підходів до їх досягнення, ключових подій звітного періоду, а також системи показників, які застосовуються для оцінки результативності діяльності [13]. Такий підхід демонструє, як підприємства можуть поєднувати описову та аналітичну інформацію, забезпечуючи прозорість і водночас формуючи додану цінність для користувачів звітності.

Водночас, у межах напрямку «Організаційна структура та опис діяльності підприємства» Методичними рекомендаціями пропонується розкривати відомості про внутрішню організаційну структуру підприємства, його стратегію та ключові цілі, а також характеристики сфери діяльності з урахуванням географічного розташування та галузевої специфіки. Додатково доцільно надавати інформацію про номенклатуру продукції та послуг, що виробляються або надаються підприємством, його ринкову частку у відповідних сегментах, а також інші дані, що дозволяють сформулювати цілісне уявлення про масштаб та характер діяльності (за наявності такої інформації).

Попри наявність у Методичних рекомендаціях сформульованих орієнтирів щодо розкриття інформації, значна частина вітчизняних підприємств у звітах про управління не подає належного опису власної стратегії розвитку [14 - 19]. Замість стратегічного бачення, як правило, наводиться формулювання мети створення підприємства, зафіксоване у статутних документах. На нашу думку, доцільно розмежовувати ці поняття, оскільки мета створення підприємства відображає сталі, фундаментальні цілі його існування, які змінюються не часто, тоді як стратегія є динамічним комплексом управлінських рішень, заходів та пріоритетів, що можуть трансформуватися під впливом ринкових тенденцій, технологічних інновацій, зміни ресурсної бази або зовнішніх викликів.

У випадках, коли у звітах підприємств уживаються терміни «стратегія» чи «стратегічні цілі», зміст відповідних частин переважно зводиться до декларативних або формальних тверджень, позбавлених чіткого відображення довгострокового плану дій, конкретизованих етапів реалізації та системи пріоритетів, здатних забезпечити досягнення поставлених завдань, у тому числі у контексті сталого розвитку.

Варто наголосити, що чинна редакція Методичних рекомендацій [12] не передбачає обов'язку для підприємств, які належать до категорії тих, що становлять суспільний інтерес, розкривати у звітах про управління інформацію щодо ключових нематеріальних ресурсів із поясненням залежності бізнес-моделі від таких ресурсів та описом їхньої ролі у створенні вартості для підприємства, як це зафіксовано в абзаці 4 пункту 1 статті 19 Директиви 2013/34/ЄС.

Відсутність у національному нормативному акті положень, які б зобов'язували суб'єктів господарювання розкривати бізнес-модель у взаємозв'язку з використанням нематеріальних ресурсів (зокрема, інтелектуального капіталу, ноу-хау, бренду, патентів, ліцензій, програмного забезпечення тощо), призводить до ігнорування цієї складової звітності. Як наслідок, стейкхолдери не отримують цілісне уявлення про здатність підприємства до сталого створення вартості в майбутньому.

Відповідно до положень Методичних рекомендацій за напрямом «Результати діяльності», підприємствам рекомендовано здійснювати аналіз своєї операційної діяльності із висвітленням динаміки розвитку протягом звітного періоду [12]. Такий аналіз має супроводжуватися поясненнями щодо змін, пов'язаних із ціноутворенням, обсягами реалізації товарів і послуг, запуском або припиненням виробництва окремих видів продукції, а також із виявленням інших істотних факторів, що вплинули на загальний товарооборот і фінансовий результат. Основна увага при цьому приділяється оцінці впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на формування прибутку або збитку підприємства, що дозволяє відстежувати ключові тенденції його розвитку.

Разом з тим, важливо враховувати, що фінансовий результат, хоча й залишається важливим індикатором ефективності, не є вичерпною характеристикою результативності управління підприємством. З метою комплексної оцінки діяльності суб'єкта господарювання доцільно розкривати як фінансові, так і нефінансові ключові показники, які відображають стратегічні пріоритети керівництва.

Фінансові показники мають формуватися на підставі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що забезпечує їхню верифікованість і зрозумілість для зовнішніх користувачів. У звіті про управління вони можуть бути представлені як у абсолютному, так і у відносному вимірі. До найбільш уживаних фінансових індикаторів належать: операційний прибуток до сплати відсотків і податку на прибуток (EBIT), рентабельність продажів (ROS), показники чистих активів, вільного грошового потоку та коефіцієнт конверсії грошових коштів (cash conversion rate) тощо.

Натомість, ключові нефінансові показники визначаються специфікою галузі та особливостями діяльності конкретного підприємства. Вони можуть включати, наприклад, обсяги пролажу в натуральному вимірі, питому вагу тих чи інших продуктів або послуг в загальному обсязі реалізації (комбінація продажу), рівень клієнтського задоволення тощо.

У зв'язку з цим доцільно передбачити в Методичних рекомендаціях положення щодо обов'язковості розкриття саме тих фінансових та нефінансових показників, які використовуються керівництвом для прийняття управлінських рішень і є релевантними для оцінки результативності підприємства зовнішніми користувачами.

Виділення у Методичних рекомендаціях окремого напрямку «Ліквідність та зобов'язання», в межах якого передбачено розкриття інформації щодо основних джерел забезпечення ліквідності, існуючих зобов'язань, їх видів і строків погашення, а також умовних зобов'язань та оцінки їх потенційного впливу на стан ліквідності підприємства, слід вважати цілком обґрунтованим і своєчасним. Попри те, що Директива 2013/34/ЄС безпосередньо не виділяє такого напрямку, у практиці великих європейських компаній (зокрема, групи Mercedes-Benz [13]) спостерігається усталена практика комплексного розкриття питань управління ліквідністю. До таких елементів, як правило, належать: структура ліквідних



активів, формування вільного грошового потоку, розрахунок грошового потоку до вирахування фінансових витрат і податку на прибуток із паралельним узгодженням з показником ЕВІТ, а також сегментний аналіз чистих активів і прогнозування майбутніх показників ліквідності. Такий підхід відповідає підвищує прозорість фінансового управління та сприяє підвищенню якості нефінансової звітності підприємств.

Аналіз звітів про управління, підготовлених вітчизняними суб'єктами господарювання, демонструє тенденцію до формального підходу у дотриманні положень Методичних рекомендацій. Зокрема, замість глибокого аналітичного висвітлення питань, передбачених нормативними вимогами, підприємства часто обмежуються дублюванням інформації з фінансової звітності, зокрема щодо складу фінансових активів, фінансових зобов'язань та інших елементів балансу [14-19]. Такий підхід фактично нівелює аналітичну цінність звіту про управління як інструменту, покликаного надати всебічне уявлення про якість управлінських рішень. У результаті, зовнішні користувачі не отримують належної інформації для оцінки ефективності управління ліквідністю та зобов'язаннями, а також ризиками, пов'язаними з ними. Отже, постає об'єктивна необхідність у посиленні методологічного супроводу підготовки звіту про управління, а також у підвищенні рівня підготовки фахівців у сфері фінансової аналітики, корпоративного управління та нефінансової звітності.

Порівняльний аналіз положень Методичних рекомендацій [12] та Директиви 2013/34/ЄС [10] свідчить, що вимоги обох нормативних документів щодо розкриття у звіті про управління інформації про операційні та фінансові ризики, їхній вплив на діяльність підприємства та заходи з управління ними, є змістовно ідентичними. Разом з тим, результати аналізу звітів вітчизняних підприємств засвідчують переважно формальний підхід до виконання зазначених вимог. У більшості випадків розкриття інформації обмежується загальними визначеннями ризиків і наведенням їх переліку, характерного для галузі, без кількісної оцінки ймовірності їх настання та потенційного впливу на фінансові результати. Крім того, часто відсутня деталізація щодо конкретних методів, інструментів та політик ризик-менеджменту, що застосовуються для їх мінімізації.

Міжнародна практика, зокрема приклади звітності провідних європейських компаній, демонструє вищий рівень прозорості та структурованості в описі ризиків. Так, у звітах групи Mercedes-Benz [13] застосовується багатовимірний підхід до розкриття цієї інформації: наводяться матриці ризиків з оцінкою ймовірності та масштабу впливу, відображається динаміка змін ризикового профілю впродовж кількох років, а також детально описуються механізми управління ризиками та системою контролю за ними.

У Директиві 2013/34/ЄС відсутній чітко визначений перелік показників або змістових вимог до інформації, яку підприємства повинні розкривати у звіті про управління щодо своєї діяльності в галузі досліджень і розробок [10]. Таким чином, європейське законодавство залишає за компаніями широкі межі для

інтерпретації та самостійного визначення обсягу такої інформації. Натомість, вітчизняні Методичні рекомендації, розроблені з метою гармонізації підходів до складання звіту про управління, пропонують більш деталізований підхід до розкриття цього напрямку. Зокрема, у межах розділу «Дослідження та інновації» вони передбачають необхідність надання не лише узагальненої характеристики дослідницької, науково-технічної та інноваційної діяльності підприємства, але й конкретизацію обсягів витрат, спрямованих на відповідні заходи [12]. Додатково підприємствам рекомендується оцінювати вплив таких інвестицій на поточні результати господарської діяльності та стратегічні перспективи розвитку. Таким чином, нормативний підхід в Україні забезпечує більшу аналітичну глибину.

Водночас аналіз звітів про управління вітчизняних підприємств свідчить про наявність окремих позитивних практик у розкритті інформації, що стосується стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності через впровадження сучасних технологічних рішень, інноваційних процесів та реалізацію відповідних проєктів [16, 17]. У деяких випадках підприємства також декларують загальний обсяг витрат, спрямованих на дослідницько-інноваційну діяльність [16]. Однак при цьому у звітах здебільшого відсутня деталізація структури таких витрат за напрямками, джерелами фінансування або етапами реалізації інноваційних програм.

Найбільш суттєвим недоліком є недостатній рівень розкриття інформації про прогнозований або фактичний вплив реалізованих інновацій на ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема, на зростання продуктивності, підвищення якості товарів чи послуг, оптимізацію витрат, розширення ринків збуту або зміцнення конкурентних позицій. Це знижує інформативність звіту про управління як інструменту стратегічної комунікації.

У контексті напрямку «Фінансові інвестиції», формування якого передбачено Методичними рекомендаціями, пропонується наводити узагальнену інформацію щодо вкладень підприємства у цінні папери інших суб'єктів господарювання, а також фінансових інвестицій в асоційовані та дочірні компанії. Проте, з огляду на те, що зазначена інформація у повному обсязі вже відображається у складі основних форм фінансової звітності та примітках до них, доцільність її дублювання у звіті про управління викликає сумнів.

Більше того, аналіз положень Директиви 2013/34/ЄС свідчить про відсутність у її змісті обов'язкових вимог щодо розкриття подібної інформації в межах нефінансової звітності або звіту про управління. Такий підхід узгоджується з загальним принципом уникнення надмірного адміністративного навантаження на підприємства і фокусування уваги звітності на стратегічно значущих аспектах діяльності, які не відображені у фінансовій звітності.

Таким чином, включення у звіт про управління інформації про фінансові інвестиції доцільно розглядати лише у випадках, коли такі інвестиції мають істотне значення для реалізації стратегічних цілей підприємства або істотно впливають на його фінансову стабільність, ризик-профіль чи перспективи розвитку.



Щодо розділу звіту про управління, який присвячений висвітленню перспектив розвитку підприємства, слід відзначити, що ані положення Директиви 2013/34/ЄС, ані чинні Методичні рекомендації не передбачають конкретного переліку питань або структурних компонентів, які повинні формувати його зміст. Аналіз практики провідних європейських компаній демонструє, що в таких розділах рекомендується надавати не лише загальні описи майбутніх планів, але й детально окреслювати ключові стратегічні ініціативи, часові рамки їх реалізації та кількісні цільові показники. Зокрема, у звітах мають бути представлені прогностні дані щодо зростання обсягів продажів, заплановані обсяги капітальних інвестицій, очікуваний вплив технологічних інновацій на ефективність виробництва, а також оцінка потенційних ринкових ризиків, які можуть впливати на розвиток підприємства. Такий комплексний підхід підвищує інформативність звіту для зовнішніх користувачів та дозволяє адекватно оцінити реалістичність і перспективність стратегічних намірів підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Згідно з положеннями Методичних рекомендацій останнім розділом звіту про управління передбачено подання інформації щодо корпоративного управління [12]. Така вимога відповідає положенням Директиви 2013/34/ЄС, яка встановлює необхідність формування звіту про корпоративне управління як складової частини звіту про управління. Однак результати аналізу вітчизняної практики складання звітів свідчать про те, що компанії часто або включають інформацію про корпоративне управління до вступної частини разом із загальною характеристикою підприємства та його організаційною структурою, або взагалі її не подають. У тих випадках, коли така інформація все ж включається, вона, як правило, є неповною: відсутнє висвітлення основних характеристик системи внутрішнього контролю, політики щодо адміністративних, управлінських і наглядових органів. Також не надається інформація про наявність чи відсутність кодексу корпоративного управління, яким керується підприємство. У зв'язку з цим вважається доцільним доповнити текст Методичних рекомендацій положенням, згідно з яким у разі, якщо підприємство не керується кодексом корпоративного управління або застосовує його на добровільних засадах, у звіті про управління слід зазначити правову основу, що використовується для організації корпоративного управління.

Директива 2013/34/ЄС зобов'язує підприємств розкривати інформацію щодо придбання власних акцій відповідно до вимог, встановлених статтею 24(2) Директиви 2012/30/ЄС [10]. З огляду на те, що положення останньої Директиви не поширюються на суб'єкти господарювання, зареєстровані в Україні, зазначені вимоги у Методичних рекомендацій відсутні. Водночас подібна інформація, за потреби, може бути включена до відповідних розділів звіту про управління, зокрема «Організаційна структура та опис діяльності підприємства» або «Корпоративне управління».

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило встановити, що чинна модель підготовки звіту про управління в

Україні потребує суттєвого оновлення в умовах впровадження звітності зі сталого розвитку відповідно до вимог Директиви 2022/2464/ЄС та Європейських стандартів зі сталого розвитку. Порівняльний аналіз положень Методичних рекомендацій та Директиви 2013/34/ЄС виявив низку змістових і структурних розбіжностей, що знижують інформативність вітчизняних звітів і їхню відповідність європейським підходам.

Вітчизняна практика свідчить про переважно формальний характер підготовки звітів, що проявляється у дублюванні даних фінансової звітності, відсутності розкриття ключових нематеріальних ресурсів, бізнес-моделі, структури інноваційних витрат та прогнозів їхнього впливу, а також у недостатньому описі ризиків та перспектив розвитку.

Вдосконалення в Україні змісту звіту про управління передбачає з однієї сторони, доповнення Методичних рекомендацій в частині деталізації вимог до розкриття стратегічних цілей, ключових показників ефективності, бізнес-моделі, а з іншої сторони – вилучення вимог, які створюють дублювання інформації, представленої в інших формах звітності підприємства.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню прозорості та релевантності управлінської звітності, посиленню довіри з боку зацікавлених сторін, а також формуванню в Україні сучасної системи нефінансового звітування, сумісної з європейськими вимогами та кращими міжнародними практиками.

Подальші наукові дослідження у сфері формування звіту про управління в Україні доцільно зосередити на кількох ключових напрямках. По-перше, потребує глибшого аналізу питання інтеграції вимог Директиви 2022/2464/ЄС та ESRS у національне нормативне поле, зокрема доопрацювання Методичних рекомендацій для досягнення відповідності структури та змісту звітів про управління європейському законодавству. Важливим напрямом подальших наукових досліджень є визначення оптимального набору фінансових і нефінансових ключових показників ефективності для різних секторів економіки, придатних для включення до звіту про управління. Особливої уваги заслуговує поглиблене вивчення практик розкриття інформації про застосовувані бізнес-моделі та інструменти й підходи створення додаткової вартості підприємства.

Список використаних джерел

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (дата звернення: 01.07.2025)
2. Стратегія запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку: розпорядження Кабміну України від 18.10.2024 №1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.07.2025)
3. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності зі сталого розвитку від



- 26.06.2025, номер реєстрації 13425.
URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/pubFile/2963974> (дата звернення: 01.07.2025)
4. Боярова О. Фінансова та не фінансова інформація звіту про управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1(01). С. 17-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-3>
 5. Валькова Н. В. Звіт про управління: інформаційне наповнення та нормативне регулювання за суб'єктами подання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Том 1. С. 184-189.
 6. Гнедіна К., Нагорний П. Звіт про управління: сутність та особливості формування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 134-142. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-134-142](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-134-142)
 7. Євсєєва, О., Підпригора, І., Ковальова, Д. Методика складання звіту про управління: законодавчі реалії та перспективи упровадження. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-14>
 8. Ковальова Т. В. Організаційні аспекти формування звіту про управління. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 2. С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2019_2_8 (дата звернення: 01.07.2025)
 9. Шкроміда Н., Савляк М., Малишев С. Звіт про управління господарюючого суб'єкта: становлення та особливості формування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-114>
 10. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:EN:PDF> (дата звернення: 01.07.2025)
 11. Directive 2014/95/eu of the European parliament and of the council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng> (дата звернення: 02.07.2025)
 12. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 02.07.2025)
 13. Mercedes-Benz Group. Annual report 2024. URL: <https://group.mercedes-benz.com/documents/investors/reports/annual-report/mercedes-benz/mercedes-benz-annual-report-2024-incl-combined-management-report-mbg-ag.pdf> (дата звернення: 03.07.2025)
 14. Звіт про управління СП ТОВ «Автомобільний дім Україна – Мерседес Бенц» за 2021 рік. URL: <https://surl.li/fqyjgz> (дата звернення: 01.07.2025)
 15. Звіт про управління ТОВ «Лореаль Україна» за 2021 рік. URL: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/management-report-2021.pdf?rev=7b07fa981f7f4259a478f6b9a3a96140> (дата звернення: 01.07.2025)
 16. Звіт з управління КП «Київпаstrанс» за 2023 рік. URL: https://kpt.kyiv.ua/uploads/u/1/ixYZW8qfsrCfAOnzma0MKXxsxm_pKMf.pdf#toolbar=0 (дата звернення: 01.07.2025)
 17. Консолідований звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. URL: <https://surl.li/utkltc> (дата звернення: 01.07.2025)
 18. Фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА» за 2023 рік. URL: <https://rozetka.report/reports/report2023.pdf> (дата звернення: 01.07.2025)
 19. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> (дата звернення: 01.07.2025)

References

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>
2. Strategy for introducing sustainable development reporting by enterprises. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine no. 1015-p (2024). URL: <http://surl.li/dgwygm> [in Ukrainian].
3. Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine” Regarding the Introduction of Sustainability Reporting, Registration No. 13425 (2025). URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/pubFile/2963974> [in Ukrainian].
4. Boiarova, O. (2022). Financial and non-financial information of the management report. *Digital Economy and Economic Security*, (1 (01), 17-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-3>. [in Ukrainian].
5. Valkova, N. V. (2021). Management Report: Information Content and Regulatory Framework by Reporting Entities. *Herald of Khmelnytskyi National University*, No. 6 (Vol. 1), 184–189. [in Ukrainian].
6. Hnedina, K., Nahornnyi, P. (2021). Management report: Essence and peculiarities of formation. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 1(25), 134–142. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-134-142](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-134-142). [in Ukrainian].
7. Yevsieieva, O., Pidopryhora, I., Kovalova, D. (2023). Methodology for preparing the management report: Legislative realities and implementation prospects. *Economic Scope*, (183), 88–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-14>. [in Ukrainian].
8. Kovalova, T. V. (2019). Organizational aspects of forming the management report. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, (2), 57–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2019_2_8. [in Ukrainian].
9. Shkromyda, N., Savlyak, M., Malyshev, S. (2024). Report on company management: establishment and features of formation. *Economy and Society*, (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-114>. [in Ukrainian].
10. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:EN:PDF>
11. Directive 2014/95/eu of the European parliament and of the council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>
12. On the approval of Methodological recommendations for drawing up a management report. Order of the Ministry of Finance of Ukraine no. 982 (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> [in Ukrainian].
13. Mercedes-Benz Group. Annual report 2024. URL: <https://group.mercedes-benz.com/documents/investors/reports/annual-report/mercedes-benz/mercedes-benz-annual-report-2024-incl-combined-management-report-mbg-ag.pdf>
14. Management Report of JV LLC “Automobile House Ukraine – Mercedes-Benz” for 2021. URL: <https://surl.li/fqyjgz> [in Ukrainian].
15. Management Report of LLC “L’Oréal Ukraine” for 2021. URL: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/management-report-2021.pdf?rev=7b07fa981f7f4259a478f6b9a3a96140> [in Ukrainian].
16. Management Report of ME “Kyivpastrans” for 2023. URL: https://kpt.kyiv.ua/uploads/u/1/ixYZW8qfsrCfAOnzma0MKXxscxm_pKMf.pdf#toolbar=0 [in Ukrainian].



17. Consolidated Management Report of LLC “Nova Poshta” for 2023. URL: <https://surl.li/utktlc> [in Ukrainian].
18. Financial Statements of LLC “Rozetka.UA” for 2023. URL: <https://rozetka.report/reports/report2023.pdf> [in Ukrainian].
19. Consolidated Management Report of the Group LLC “Silpo-Food” for 2023. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> [in Ukrainian].

<i>Отримано:</i>	12.08.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.08.12	<i>Received:</i>	12.08.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	28.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.28	<i>Accepted:</i>	28.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-456-466

УДК 005.936.3-026.564:005.931.1

Максим ОЛІЙНИК

аспірант кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна
ORCID ID: [0009-0002-4499-3860](https://orcid.org/0009-0002-4499-3860)
e-mail: m.oliinyk@kpi.ua

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті досліджено управлінський інструментарій забезпечення безперервності бізнесу як ключовий елемент адаптації підприємств до мінливих умов. Метою роботи є систематизація загроз, аналіз управлінських рішень та розробка рекомендацій для ефективного підтримання безперервності діяльності підприємств в умовах нестабільності. Методологія дослідження базується на аналізі наукових джерел, систематизації типових проблем для розробки інструментів подолання кризових явищ. Проаналізовано різницю між поняттями «стійкість бізнесу» і «безперервність бізнесу», висвітлено актуальність впровадження ефективних заходів забезпечення безперервності бізнесу. Систематизовано проблеми, які виникають у процесі забезпечення стійкості операційної діяльності, та аналізу відповідних управлінських рішень. Розглянуто стратегічні та поточні завдання управління безперервністю бізнесу. Визначено ключові виклики забезпечення безперервності бізнесу, зокрема обмеженість ресурсів, опір змінам, відсутність індивідуальних механізмів мотивації персоналу, відсутність прозорості звітності, недостатній контроль за ризиками. Для подолання цих проблем запропоновано відповідні управлінські інструменти, що сприяють підвищенню стійкості бізнесу серед яких виділено: впровадження програм підвищення кваліфікації, оцінку ризиків, сценарне планування, розробку бізнес-кейсів із залученням керівництва компанії. Результати роботи включають класифікацію ключових загроз, а також визначення стратегічних і поточних управлінських завдань. Сфера застосування результатів охоплює підприємства, що функціонують у динамічному середовищі, зокрема в умовах воєнної агресії та економічної нестабільності. У висновках наголошується на необхідності інтеграції комплексних управлінських заходів для підвищення стійкості бізнесу, швидкого реагування на зовнішні виклики та забезпечення сталого функціонування в умовах криз.

Ключові слова: безперервність бізнесу, стійкість підприємства, кризове управління, бізнес-процеси.

JEL Classification: A10, B41, L29, M10

Absztrakt. A tanulmány a vállalati működés folytonosságának biztosítására szolgáló menedzsmenteszközöket vizsgálja, mint a vállalatok változó körülményekhez való alkalmazkodásának kulcselemét. A kutatás célja a fenyegetések rendszerezése, a vezetői döntések elemzése és ajánlások kidolgozása a vállalati működés folytonosságának hatékony fenntartására instabil környezetben. A kutatás módszertana a tudományos források elemzésén, a tipikus problémák rendszerezésén és a



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



válságjelenségek kezelésére szolgáló eszközök kidolgozásán alapul. Elemeztük a „vállalati reziliencia” és a „vállalati folytonosság” fogalmának különbsége, valamint bemutatásra került a működés folytonosságát biztosító hatékony intézkedések bevezetésének aktualitása. Rendszereztek az operatív működés folytonosságának biztosítása során felmerülő problémák, valamint a megfelelő vezetői döntések elemzése. Megvizsgáltuk az üzletmenet-folytonosság menedzsmentjének stratégiai és operatív feladatait. Meghatározásra kerültek a működés folytonosságát biztosító fő kihívások, többek között: erőforráshiány, a változásokkal szembeni ellenállás, az egyéni motivációs mechanizmusok hiánya, az átlátható beszámolás hiánya, az elégtelen kockázatkontroll. A problémák megoldására javaslatot nyertek olyan menedzsmenteszközök, amelyek hozzájárulnak a vállalati reziliencia növeléséhez, többek között: képzési programok bevezetése, kockázatértékelés, forgatókönyv-alapú tervezés, üzleti esetek kidolgozása a vállalatvezetés bevonásával. A kutatás eredményei közé tartozik a fő fenyegetések osztályozása, valamint a stratégiai és operatív vezetői feladatok meghatározása. Az eredmények alkalmazási területei közé tartoznak a dinamikus környezetben, különösen a háborús agresszió és a gazdasági instabilitás körülményei között működő vállalatok. A következtetésekben hangsúlyoztuk a komplex vezetési intézkedések integrációjának szükségességét a vállalatok rezilienciájának növelése, a külső kihívásokra való gyors reagálás és a válsághelyzetekben történő fenntartható működés biztosítása érdekében.

Kulcsszavak: üzletmenet-folytonosság, vállalati reziliencia, válságmenedzsment, üzleti folyamatok

Abstract. The article explores the management tools for ensuring business continuity as a key element in adapting enterprises to changing conditions. The purpose of the study is to systematize threats, analyze management decisions, and develop recommendations for the effective maintenance of business continuity under conditions of instability. The research methodology is based on the analysis of scientific sources and the systematization of typical problems to develop tools for overcoming crisis situations. The difference between the concepts of “business resilience” and “business continuity” is analyzed, and the relevance of implementing effective business continuity measures is highlighted. Problems arising in the process of maintaining operational stability and the analysis of corresponding management decisions are systematized.

The study considers both strategic and operational tasks in managing business continuity. Key challenges to business continuity are identified, including limited resources, resistance to change, lack of individualized staff motivation mechanisms, absence of transparent reporting, and insufficient risk control. To address these challenges, appropriate management tools are proposed to enhance business resilience, including implementation of training programs, risk assessment, scenario planning, and development of business cases involving company leadership. The results include the classification of key threats as well as the identification of strategic and operational management tasks. The scope of application covers enterprises operating in dynamic environments, particularly under conditions of military aggression and economic instability. The conclusions emphasize the necessity of integrating comprehensive management measures to strengthen business resilience, enable rapid response to external challenges, and ensure sustainable operation in crisis conditions.

Keywords: business continuity, enterprise resilience, crisis management, business processes.

Постановка проблеми. У сучасних умовах турбулентності, зумовленої воєнними діями в Україні, економічною нестабільністю та високим рівнем невизначеності, питання забезпечення безперервності бізнесу набуває важливого значення для збереження життєздатності підприємств. Незважаючи на наявність численних наукових досліджень, присвячених окремим аспектам стійкості та антикризового управління, досі залишається недостатньо розробленим управлінський інструментарій, який би дозволяв своєчасно і швидко

адаптуватися до зовнішніх загроз, підтримувати стабільне функціонування бізнесу та приймати ефективні управлінські рішення в умовах кризи. Особливо актуальними є питання адаптації сценарних підходів до оцінювання безперервності діяльності сучасних підприємств, уточнення складу релевантних управлінських інструментів, а також узгодження стратегій забезпечення економічної безпеки із завданнями оперативного реагування. Ці виклики вимагають системного переосмислення та обґрунтування управлінських механізмів забезпечення безперебійної роботи бізнесу, що в свою чергу зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям дослідження у сфері забезпечення безперервності бізнесу стали наукові праці вітчизняних дослідників, які розглядали концептуальні підходи щодо безперервності як ключового елементу сучасного управління підприємствами в умовах нестабільності. Зокрема, у роботі Мушинського Б. М. [1] безперервність функціонування розглядається як стратегічна управлінська концепція для фінансових установ, що дозволяє забезпечити їхню стійкість у кризових ситуаціях. Пашкевич М. С. у співавторстві з Лі Г. [2] досліджували участь підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку, акцентуючи увагу на необхідності формування довгострокових стратегій, орієнтованих на забезпечення стабільності та адаптивності. Ситайло У. В. [3] уточнює сутність поняття «стійкість бізнесу» у порівнянні з безперервністю, виокремлює основні категорії загроз відповідно до міжнародних рейтингів, а також пропонує інструменти мінімізації ризиків для забезпечення безперебійної роботи бізнесу в умовах воєнної агресії. Домбровська В., Гурин М. [4] у своєму дослідженні зосереджуються на зміщенні управлінських пріоритетів у періоди глибокої кризи, особливо в умовах війни, акцентуючи на важливості збереження життєздатності підприємств через впровадження антикризових інструментів, що забезпечують економічну безпеку бізнесу та його адаптивність до викликів нестабільного середовища. Сукупність цих підходів формує наукову основу для подальшого розроблення управлінських рішень щодо підтримки безперервності бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових досліджень у сфері забезпечення безперервності бізнесу, низка важливих аспектів залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, потребують подальшого теоретичного та практичного обґрунтування управлінські механізми реагування на зовнішні загрози в умовах кризи та війни України з рф. Недостатньо дослідженими залишаються сценарні підходи до оцінювання безперервності діяльності, які потребують адаптації до сучасних українських реалій. Також потребує уточнення переліку управлінських інструментів, які дозволяють ефективно мінімізувати ризики та підтримувати стабільну діяльність бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у систематизації та оцінці управлінського інструментарію забезпечення



безперервності бізнесу на підприємствах в умовах сучасних викликів. Це дасть змогу визначити ефективні підходи до підтримки стабільності бізнес-процесів, посилити здатність підприємств до оперативного реагування на кризові ситуації та забезпечити їх стійке функціонування.

Завдання дослідження:

- здійснити порівняльну характеристику понять «стійкість бізнесу» і «безперервність бізнесу»;
- охарактеризувати можливі сценарії, що дозволяють оцінити обґрунтованість припущення про безперервність бізнесу;
- проаналізувати основні проблеми безперервності бізнесу в сучасному економічному середовищі та інструменти їх вирішення;
- дослідити і систематизувати стратегічні та поточні завдання, що застосовуються для підтримки безперервної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах нестабільності та зростання зовнішніх загроз забезпечення безперервності бізнесу набуває стратегічного значення для підприємств.

Інколи безперервність бізнесу пов'язують зі стійкістю компанії, однак це різні поняття. Стійкість бізнесу передбачає підготовку до майбутніх порушень, планування щодо адаптації підприємства до великої кількості загроз, вміння протистояти, відновлювати діяльність та гнучко адаптуватися до змін. Безперервність бізнесу по-іншому реагує на кризові ситуації, зокрема максимально швидко намагається усунути всі проблеми, збої в операційній діяльності, які можуть нести загрозу місії компанії і в режимі реального часу усуває всі збої, щоб забезпечити безперебійність постачання продукції споживачу [3].

Для кращого розуміння змістовного наповнення та логіки взаємозв'язку між поняттями «стійкість бізнесу» та «безперервність бізнесу», доцільно порівняти їхні ключові характеристики у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика понять «стійкість бізнесу» та «безперервність бізнесу» в управлінському контексті*

Критерій	Стійкість бізнесу	Безперервність бізнесу
Підхід до реагування	Проактивний: передбачає підготовку до ймовірних загроз у майбутньому	Реактивний: передбачає реагування на існуючі збої, проблеми в компанії у режимі реального часу
Ключова орієнтація	Широке коло загроз, яке передбачає адаптацію загроз в довгостроковій перспективі	Безперебійне функціонування критично важливих процесів для підприємства у короткостроковому періоді
Мета	Підвищення здатності підприємства адаптуватися, відновлюватися та протистояти новим викликам і загрозам	Забезпечення продовження роботи навіть в умовах кризи чи надзвичайної ситуації



Компоненти	Довготривала адаптивність, планування, стійкий розвиток	Короткостроковий план дій у разі збоїв, наявність резервних ресурсів, швидке відновлення операцій
Тип загроз	Розгляд широкого спектру загроз: технологічних (кібератаки, збої програмного забезпечення, технологічна застарілість систем), природних, антропогенних (людські помилки, недостатність ресурсів, дефіцит ключових фахівців), біологічних (хвороби, пандемії, карантин)	Фокус на загрозах, що зумовлюють порушення ключових функцій бізнесу
Інструменти реалізації	Сценарне планування, адаптаційні механізми	Плани безперервності діяльності, процедури миттєвого реагування
Тип планування	Довгостроковий	Коротко- і середньостроковий

* Сформовано автором за джерелом [3]

Таким чином, стійкість бізнесу передбачає стратегічну орієнтацію на довгострокову адаптацію до змін і підвищення здатності організації протистояти різноманітним проблемам. Водночас безперервність бізнесу реалізується як стратегія оперативного реагування, що забезпечує підтримання критичних функцій підприємства в умовах кризових ситуацій.

Для усвідомлення важливості безперервності бізнесу доцільно розглянути її вплив на формування фінансової звітності компаній. Саме цей взаємозв'язок між стратегією управління і фінансовою оцінкою є підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень в умовах невизначеності.

Формування фінансової звітності ґрунтується на концепції безперервності діяльності, яка передбачає, що підприємство продовжить свою роботу в майбутньому та не планує ліквідацію чи припинення діяльності. Однак, в умовах воєнного стану часто вітчизняні підприємства стикаються з потенційно вагомими ризиками, тому керівництво має оцінити обґрунтованість припущення про безперервність, обираючи один із трьох можливих сценаріїв:

1. Помірні ризики, заходи, щодо їхнього усунення є ефективними. Загрози для безперервності бізнесу існують, однак їхній рівень не є критичним, а застосовані управлінські рішення дозволяють зберігати стійкість функціонування організації в умовах зовнішніх викликів.

2. Суттєві загрози, для подолання яких заходи не забезпечують зниження рівня ризиків до прийняттого рівня. У ситуації, коли ризики є вагомими, а дії керівництва не гарантують збереження діяльності на належному рівні, компанія зобов'язана повідомити про наявність невизначеності щодо подальшого її існування. Керівництву підприємства необхідно ідентифікувати потенційні



ризиків, сформувати план дій, обґрунтувати, які кризові явища зумовили проблеми в діяльності, здійснити оцінку ситуації та виокремити реальні загрози для його безперервного функціонування.

3. Загрози є реальними, а подальше функціонування підприємства – неможливим. В цьому разі необхідно визнати втрату платоспроможності та нездатність забезпечити безперервність. Далі фінансова звітність складається на основі принципу припинення діяльності, а для власників бізнесу у цьому контексті важливо надати обґрунтування необхідності ліквідації або тимчасового призупинення функціонування, сформувати детальний план ліквідації, механізм розподілу активів, а також визначити орієнтовні строки завершення відповідних процедур.

Таким чином, безперервність бізнесу в умовах війни є не лише фінансовим питанням, а й ключовим управлінським викликом, що вимагає чіткої оцінки ризиків, та повного розкриття інформації у фінансовій звітності [5].

Для успішного подолання цих викликів необхідно не лише вчасно врахувати ймовірні ризики у фінансовій звітності, а також впровадити нові управлінські підходи, які враховують сучасні умови функціонування бізнесу.

Сучасне динамічне зовнішнє середовище, ускладнене глобальними викликами, війною в Україні зумовлює необхідність перегляду управлінських підходів до забезпечення безперервності бізнесу. Такі обставини ускладнюють управління ресурсами, бізнес-процесами та персоналом, що створює загрози для стабільності діяльності підприємств. Це, своєю чергою, вимагає застосування ефективного управлінського інструментарію, здатного забезпечити стійкість і адаптивність організацій до змін (таблиця 2).

Таблиця 2.

Проблеми забезпечення безперервності бізнесу та інструменти їх вирішення*

Проблема/опис	Інструменти вирішення
Обмеженість ресурсів: недостатність фінансових, людських чи матеріальних ресурсів у кризових ситуаціях	Формування пріоритетів та делегування: оптимізація розподілу ресурсів, розробка чіткої ієрархії критично важливих процесів, делегування завдань та зосередження на критичних бізнес-процесах
Швидкі технологічні зміни: складність адаптації до нових технологій	Безперервне навчання: впровадження програм підвищення кваліфікації, моніторинг ІТ-трендів
Опір змінам: персонал не сприймає нові підходи або технології	Стратегії управління змінами: комунікаційна підтримка змін, залучення персоналу до процесу трансформацій, коучинг
Відсутність ризик-менеджменту на підприємстві: підприємство не готове до непередбачуваних подій і не проводить ідентифікацію та оцінку ризиків	Система управління ризиками: ідентифікація, аналіз, оцінка ризиків, розробка планів реагування та сценарного планування



Проблема/опис	Інструменти вирішення
Регуляторні питання та відповідність законодавству: зміни в нормах законів або нові вимоги до організації бізнесу створюють додаткові перешкоди	Моніторинг нормативного середовища: створення відділу compliance, регулярне оновлення політик та процедур, юридичний супровід діяльності.
Відсутність стратегій забезпечення безперервності бізнесу: підприємство діє ситуативно, без довгострокового планування	Розробка стратегій та процедур реагування на кризові ситуації: аудит слабких місць, створення політик реагування на надзвичайні ситуації, перевірка ефективності планів забезпечення безперервності бізнесу
Низька цифрова зрілість: слабка автоматизація та відсутність цифрових рішень	Цифрова трансформація: впровадження ERP-систем, хмарних технологій, системи автоматизованого резервного копіювання
Проблеми комунікації в кризових ситуаціях: неефективний обмін інформацією між підрозділами	Кризова комунікація: створення централізованих каналів зв'язку, підготовка шаблонів повідомлень, відповідальних осіб
Недостатнє управління програмами навчання персоналу: працівники не мають потрібних навичок для адаптації	Системне навчання та сертифікація: планування навчальних програм з орієнтацією на гнучкість, лідерство, кризовий менеджмент
Недостатня підтримка з боку топ-менеджменту: обмежена підтримка вищого керівництва через недостатнє розуміння значення безперервності бізнесу.	Бізнес-кейси та прогноз: розробка обґрунтованих бізнес-кейсів та прогнозу потенційних ризиків із залученням керівництва до прийняття рішень і участі в опрацюванні ключових напрямів забезпечення безперервності діяльності.

* Сформовано автором

У таблиці 2 автором систематизовано основні проблеми, з якими стикаються підприємства в процесі забезпечення безперервності бізнесу, а також запропоновано відповідні інструменти для їх подолання. Представлені проблеми охоплюють організаційні, технічні, управлінські та кадрові аспекти функціонування підприємств у кризових умовах. Розглянемо детально деякі із них, зокрема:

1) визначено, що технології швидко застарівають, знижується ефективність бізнес-процесів. В цьому випадку підприємству доцільно виділяти кошти на безперервне навчання, яке передбачає регулярне підвищення кваліфікації працівників та впровадження інновацій;

2) проблема, що виникає в топ-менеджменті – це відсутність розуміння важливості і безперервності бізнесу, яку можна вирішити шляхом формування бізнес-кейсів, прогнозів негативних наслідків найбільш вагомих ризиків та залучення керівництва компанії до вирішення всіх проблемних аспектів;



3) проблема опору змінам передбачає небажання працівників або керівництва підприємства використовувати інноваційні підходи та проривні стратегії бізнесу. Застосування стратегій управління змінами дозволяють налагодити комунікацію та мотивувати персонал до поступового впровадження змін;

4) для усунення проблеми відсутності ризик-менеджменту на підприємстві доцільно розробити та впровадити ризико-орієнтований підхід, зокрема, систематично здійснювати ідентифікацію і аналіз ризиків, кризових аспектів та застосовувати методи мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність компанії.

Після виявлення основних проблем, що перешкоджають забезпеченню безперервності бізнесу, та визначення відповідних інструментів їх вирішення, доцільно деталізувати завдання, які стоять перед підприємством у межах впровадження системи безперервності. У цьому контексті важливо розмежувати стратегічні та поточні завдання, що формують основу інструментарію забезпечення безперервності бізнесу та дозволяють системно підходити до управління ризиками і кризовими ситуаціями. Такий підхід представлено у наступній таблиці 3.

Таблиця 3.

Стратегічні та поточні завдання для підтримки безперервності бізнесу*

Тип завдань	Зміст завдань у контексті безперервності бізнесу
Стратегічні завдання	
Забезпечення стійкості та розвитку підприємства відповідно до стратегічних цілей	Формування планів реагування на ризики, альтернативних стратегій та адаптаційних змін в короткостроковій перспективі
Підвищення контролю за ризиками	Впровадження системи ризик-менеджменту та оцінювання слабких місць бізнес-процесів
Оптимізація бізнес-процесів для підвищення їх стійкості	Адаптація та перебудова бізнес-процесів із урахуванням принципів гнучкості та додаткових ресурсів
Недостатня прозорість дій в умовах невизначеності та післякризового відновлення	Розробка механізму інформування керівництва компанії про проблемні аспекти, ведення необхідної документації та звітності щодо антикризових заходів та відновлювальних процесів
Поточні завдання	
Забезпечення ефективної реалізації заходів щодо підтримки безперервності бізнесу	Реалізація планів виходу з кризової ситуації, формування сценаріїв реагування підприємства в мінливих умовах
Систематизація внутрішніх бізнес-процесів та формування чіткого плану дій щодо відновлення функціонування підприємства	Розробка стандартних процедур, інноваційних підходів, координація роботи між підрозділами.
Посилення контролю за використанням ресурсів у кризових умовах	Планування резервів, бюджетне прогнозування, формування адаптивних



	фінансових моделей для непередбачуваних ситуацій
Формування прозорої звітності	Автоматизовані звіти щодо виконання заходів безпеки, ефективності рішень, встановлення строків відновлення чи забезпечення стійкості
Надання керівникам доступу до актуальної антикризової інформації	Забезпечення централізованої інформаційної платформи, що містить дані про поточні ризики та заходи щодо мінімізації чи оптимізації ризиків
Рациональне планування та використання наявних ресурсів	Визначення пріоритетності ресурсів та інструментів для їхнього ефективного перерозподілу
Командна робота в кризових ситуаціях	Визначення ролей у команді, чітке управління відповідальністю кожного учасника команди
Чітке формулювання завдань персоналу в умовах невизначеності	Складання чек-листів дій та оцінка результатів за фактом подолання кризи
Застосування індивідуальних механізмів мотивації у складних умовах	Використання нематеріальних стимулів та гнучких підходів до підтримки залученості працівників

* Сформовано автором за джерелом [6]

Представлені у таблиці 3 завдання охоплюють ключові напрями впровадження інструментарію, що дозволяє адаптуватися до змін, ефективно реагувати на кризові ситуації та відновлювати діяльність компанії з мінімальними втратами. Стратегічні завдання спрямовані на забезпечення безперервної діяльності, сталого розвитку, прозорості управлінських рішень, розвитку ризик-орієнтованих підходів, формування бази знань та використання ефективних інструментів управління. Поточні завдання зосереджені на операційному рівні: удосконаленні процедур планування, контролю витрат, організації ефективної комунікації, управлінні ресурсами та моніторингу проектної діяльності. Особлива увага приділяється підвищенню обізнаності персоналу, оптимізації звітності та впровадженню індивідуальних мотиваційних підходів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті визначено основні категорії загроз, які впливають на безперервність бізнесу, що допомагає підвищити готовність організацій до кризових ситуацій і зміцнити їхню стійкість в умовах нестабільності. Поєднання стратегічних і поточних завдань сприяє не лише збереженню стабільності, а й розвитку підприємства в умовах змінного середовища. Стратегічні заходи підвищують гнучкість і конкурентоспроможність, а поточні — оптимізують внутрішні процеси та підвищують рівень обізнаності персоналу. Запропонований автором інструментарій, представлений у вигляді таблиць, є практичним засобом для прийняття управлінських рішень і може бути впроваджений у внутрішню



політику підприємств для мінімізації ризиків та забезпечення стабільного функціонування.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методологій адаптації запропонованого інструментарію до специфіки різних галузей та масштабів підприємств, а також у поглибленому вивченні моделей управління безперервністю, побудованих на варіативних підходах, з урахуванням нових викликів і технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Мушинський Б.М. Безперервність ведення бізнесу як концепція управління фінансовою установою. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку*: Наук.-практ. інтернет-конференція. Одеса, 28–29 листопада, 2018 р. С. 112–114.
2. Пашкевич М.С., Лі Г. Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-184-190>
3. Ситайло У. В. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3887> (дата звернення 30.07.2025)
4. Домбровська Н., Гурін В. Аналіз та напрями підвищення ефективності управлінських рішень у сфері стійкості бізнесу в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 404 – 410. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/543/556> (дата звернення 30.07.2025)
5. Оцінка безперервності: 3 ключових сценарії та відповідні розкриття. Агенство з МСФЗ. Лютий 2023. URL: <https://amsfo.com.ua/otsinka-bezperervnosti/> (дата звернення 30.07.2025)
6. Калужинська А. І., Зборовська Т. В. Безперервність ведення бізнесу як один із своїх елементів успішного та прибуткового підприємства. *Управління якістю в фармації: XVI наук.-практ. інтернет-конференція з міжнар. участю*. Харків, НФаУ, 2022. С. 50-51. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28314/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E%20%D0%B2%20%D1%84%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%C2%BB%20%2020.05.2022.pdf> (дата звернення 30.07.2025)

References

1. Mushynskiy, B.M. (2018). Business continuity as a concept of financial institution management. *Ekonomichna kibernetika: teoriia, praktyka ta napriamky rozvytku: Naukovo-praktychna internet-konferentsiia* [Economic cybernetics: theory, practice and directions of development: Scientific and practical online conference]. Odesa, November 28–29, 112–114 [in Ukrainian].
2. Pashkevych, M.S., Li, H. (2021). Theoretical substantiation of models of enterprises' participation in achieving global sustainable development goals. *Biznes Inform*, (12), 184–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-184-190> [in Ukrainian].
2. Sytalo, U.V. (2024). Business continuity in Ukraine: challenges and opportunities in wartime. *Economy and Society*, (60). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3887> [in Ukrainian].
3. Dombrovska, N., Hurin, V. (2024). Analysis and directions for improving the efficiency of management decisions in the field of business sustainability in crisis conditions. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (4), 404–410. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/543/556> [in Ukrainian].



4. Assessment of going concern: 3 key scenarios and related disclosures. (2023, February). IFRS Agency. URL: <https://amsfo.com.ua/otsinka-bezperervnosti/> [in Ukrainian].
8. Kaluzhynska, A.I., Zborovska, T.V. (2022). Business continuity as one of the elements of a successful and profitable enterprise. *Upravlinnia yakistiu v farmatsii: XVI naukovo-praktychna internet-konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu* [Quality management in pharmacy: XVI scientific and practical online conference with international participation]. Kharkiv: NFaU, 50–51. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/28314/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E%20%D0%B2%20%D1%84%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%C2%BB%20%2020.05.2022.pdf> [in Ukrainian].

Отримано:	04.08.2025	Beérkezett:	2025.08.04	Received:	04.08.2025
Прийнято до друку:	28.08.2025	Elfogadva:	2025.08.28	Accepted:	28.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-467-483

УДК 336.22:008:330.342.14

Ольга ОСАДЧА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і аудиту

Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна

ORCID ID: [0000-0003-1314-3281](https://orcid.org/0000-0003-1314-3281)

Scopus Author ID: [57220926183](https://orcid.org/57220926183)

e-mail: o.o.osadcha@nuwm.edu.ua

(Corresponding author)

Денис НЕДЄЛЬКО

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна

ORCID ID: [0009-0003-1054-866X](https://orcid.org/0009-0003-1054-866X)

ОПОДАТКУВАННЯ ТА ТІНІЗАЦІЯ КРЕАТИВНОГО СЕКТОРУ: ПРОБЛЕМА ВИЯВЛЕННЯ, ОЦІНКИ І РЕГУЛЮВАННЯ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз податкового регулювання креативного сектору в Україні в контексті проблем тінізації, недооподаткування та неформальної зайнятості. На основі міждисциплінарного підходу охоплено теоретичні засади взаємозв'язку між інституційною довірою, структурою зайнятості у креативних індустріях та рівнем податкової дисципліни. Запропоновано концептуальну модель для оцінки ступеня тінізації, що враховує низку факторів, зокрема обсяг легальної зайнятості, податкове навантаження, інституційний комплаєнс, рівень діджиталізації та ефективність фіскальних стимулів. Особливу увагу приділено порівнянню податкових режимів в Україні та Європейському Союзі, зокрема у сфері ІТ, дизайну, аудіовізуального мистецтва та культурної спадщини, з акцентом на спеціальні режими, такі як «Дія Сіті».

Здійснено порівняльний аналіз структури зайнятості у креативному секторі, що дозволяє ідентифікувати найбільш вразливі до тінізації галузі, серед яких індустрії розваг, музики, виконавського мистецтва та реклами. У статті надано аналітичну інтерпретацію регіонального розподілу рівня тінізації за даними соціологічного опитування та фінансової звітності. Використано економетричний підхід до моделювання залежності між інституційною довірою, податковим навантаженням і схильністю до неформальної діяльності, що дозволило ідентифікувати ключові чинники тінізації в умовах української економіки. Модель апробовано на прикладі креативного сектору України з розподілом за регіонами.

Результати дослідження свідчать про необхідність удосконалення фіскальної політики в напрямі стимулювання легалізації креативної праці шляхом впровадження адаптивного податкового навантаження, удосконалення адміністрування єдиного соціального внеску, податку на доходи фізичних осіб та військового збору. Обґрунтовано доцільність запровадження комплексної системи індикаторів тінізації для креативного сектору, що



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

враховує структурні, інституційні та регіональні аспекти. Зроблено висновок, що запровадження збалансованої моделі податкового регулювання з урахуванням довіри до інституцій, рівня діджиталізації та економічної поведінки платників податків є необхідною умовою для сталого розвитку креативної економіки та її інтеграції у формальні рамки податкової системи.

Ключові слова: детінізація, інституційна довіра, креативна економіка, неформальна зайнятість, податкова дисципліна, податкове навантаження, тіньова економіка, фискальна політика.

JEL Classification: H26, O17, Z11

Absztrakt. A tanulmány átfogó elemzést nyújt az ukrajnai kreatív szektor adószabályozásáról a szürke gazdaság, az adóelkerülés és az informális foglalkoztatás problémáinak kontextusában. Interdiszciplináris megközelítés alapján feltárásra kerültek az intézményi bizalom, a kreatív iparágak foglalkoztatási struktúrája és az adófegyelem közötti elméleti összefüggések. Javaslatot nyert egy koncepcionális modell a szürke gazdaság mértékének értékelésére, amely számos tényezőt vesz figyelembe, többek között a legális foglalkoztatás volumenét, az adóterhelést, az intézményi megfelelést, a digitalizáció szintjét és a fiskális ösztönzők hatékonyságát. Külön figyelem irányul az Ukrajna és az Európai Unió közötti adózási rendszerek összehasonlítására, különösen az IT, a dizájn, az audiovizuális művészetek és a kulturális örökség területén, a speciális rendszerekre – például a „Dija Sziti”-re – helyezve a hangsúlyt.

Összehasonlító elemzés készült a kreatív szektor foglalkoztatási struktúrájáról, amely lehetővé teszi a szürke gazdaság szempontjából legsebezhetőbb ágazatok azonosítását, köztük a szórakoztatóipart, a zenét, az előadóművészetet és a reklámot. A cikk analitikus értelmezést ad a szürke gazdaság regionális megoszlásáról szociológiai felmérések és pénzügyi beszámolók alapján. Gazdaság-metria megközelítést alkalmaztunk az intézményi bizalom, az adóterhelés és az informális tevékenységre való hajlam közötti összefüggés modellezésére, amely lehetővé tette a szürke gazdaság kulcsfontosságú tényezőinek azonosítását az ukrán gazdaság feltételei között. A modellt az ukrán kreatív szektor példáján, régiós bontásban teszteltük.

Az eredmények rámutatnak a fiskális politika fejlesztésének szükségességére a kreatív munka legalizációjának ösztönzése érdekében, adaptív adóterhelés bevezetésével, az egységes társadalombiztosítási járulék, a személyi jövedelemadó és a hadiadó adminisztrációjának javításával. Megalapozott a szürke gazdaság komplex indikátorrendszerének bevezetése a kreatív szektor számára, amely figyelembe veszi a strukturális, intézményi és regionális tényezőket. A tanulmány következtetése szerint a kiegyensúlyozott adószabályozási modell bevezetése – az intézményi bizalom, a digitalizáció szintje és az adófizetők gazdasági magatartása alapján – elengedhetetlen feltétele a kreatív gazdaság fenntartható fejlődésének és integrációjának az adórendszer formális kereteibe.

Kulcsszavak: gazdaság kifejlesztése, intézményi bizalom, kreatív gazdaság, informális foglalkoztatás, adófegyelem, adóterhelés, árnyékgazdaság, fiskális politika.

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of tax regulation in Ukraine's creative sector in the context of shadow economy issues, tax underpayment, and informal employment. Based on an interdisciplinary approach, the study addresses the theoretical foundations of the relationship between institutional trust, the structure of employment in creative industries, and the level of tax compliance. A conceptual model for assessing the degree of informality is proposed, which takes into account several factors, including the volume of legal employment, tax burden, types of economic activity, and institutional characteristics of regions.

A comparative analysis of employment structure in the creative sector is carried out, allowing the identification of the most vulnerable industries to informalization, such as entertainment, music, performing arts, and advertising. The paper provides an analytical interpretation of the regional distribution of the shadow economy level based on sociological survey data and financial reporting.



An econometric approach is used to model the relationship between institutional trust, tax burden, and the tendency toward informal activity, which provides grounds for assessing the potential for tax discipline within the creative economy.

The results of the study indicate the need to improve fiscal policy towards incentivizing the legalization of creative labor by introducing an adaptive tax burden, enhancing the administration of the unified social contribution, personal income tax, and military levy. The feasibility of implementing a comprehensive system of informality indicators for the creative sector, taking into account structural, institutional, and regional aspects, is substantiated. The conclusion is made that introducing a balanced and differentiated taxation system for creative activities could contribute to reducing the shadow component and increasing the budget efficiency of the national economy.

Keywords: *creative economy, fiscal policy, informal employment, institutional trust, shadow economy, tax burden, tax compliance, unshadowing.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах креативний сектор набуває дедалі більшого значення як драйвер економічного зростання, інновацій та зайнятості, однак його фіскальне навантаження залишається непропорційно високим або нерівномірним, що зумовлює поширення тіньових практик. Значна частка суб'єктів креативної економіки функціонує поза офіційним полем або на межі правового поля – у вигляді неформальної зайнятості, готівкових розрахунків, мінімізації податкових зобов'язань через фізичних осіб-підприємців або використання нерезидентних цифрових платформ. Тенденція до тінізації обмежує бюджетний потенціал галузі, ускладнює її статистичне вимірювання та перешкоджає ефективному регулюванню. Водночас чинна податкова політика часто не враховує специфіки креативного сектору, зокрема сезонності доходів, інтелектуального характеру результатів праці, гнучких форм зайнятості, цифрового контенту, що унеможливорює формування стабільної податкової бази та стимулює ухилення від оподаткування. Постає нагальна потреба у виявленні масштабів тінізації, оцінці її чинників та обґрунтуванні моделі збалансованого податкового навантаження, яка сприятиме легалізації діяльності креативних суб'єктів, підвищенню їх податкової дисципліни та ефективному фіскальному регулюванню. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають дослідження, що поєднують податкову аналітику з інституційними і поведінковими аспектами функціонування креативної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання наукового інтересу до проблем оподаткування та тінізації в секторі креативної економіки. Зокрема, українські дослідники у своїх роботах комплексно розглядають виклики, що постають перед креативним бізнесом в умовах нерівномірного податкового навантаження та фрагментарної регуляторної підтримки. С. Д. Щеглюк дослідила особливості тінізації сфери креативних послуг в Україні, акцентуючи на механізмах легалізації через оцінювання ефективності локальних практик та впровадження інституційних змін [1]. У своїй науковій праці дослідниця запропонувала інтегральний підхід до оцінювання потенціалу креативного сектору, який передбачає врахування рівня тінізації як одного з ключових індикаторів соціально-економічного розвитку регіонів [2]. У монографії С. А. Давимуки та

Л. І. Федулової креативний сектор розглядається як інституційно і фіскально вразлива сфера, що потребує спеціалізованих державних програм підтримки [3]. Київська школа економіки у своєму дослідницькому звіті аналізує макроекономічні показники креативних індустрій в Україні, наголошуючи на низькому рівні прозорості, складнощах у зборі статистики та переважаючій частці неформальної зайнятості [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних досліджень, залишаються відкритими кілька ключових аспектів: по-перше, відсутність адаптованих методик кількісної оцінки рівня тінізації саме в креативному секторі з використанням податкових даних; по-друге, нестача економетричних моделей, що дають змогу оцінити вплив податкового тиску на ухилення від оподаткування в галузях творчої економіки; по-третє, брак концептуального бачення збалансованої податкової моделі, яка б поєднувала стимулювання з прозорістю. Наукова проблема потребує розширеного підходу, що включає поєднання податкової аналітики, виявлення інституційних бар'єрів, використання моделей економічного моделювання та напрацювання фіскально-нейтральних механізмів регулювання креативного бізнесу в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є комплексний аналіз чинників тінізації креативного сектору економіки України та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо формування збалансованої системи оподаткування, яка сприятиме детінізації та підвищенню фіскальної ефективності. Для досягнення зазначеної мети у статті передбачено вирішення таких завдань: 1) проаналізувати сучасний стан оподаткування суб'єктів креативної економіки України та визначити ключові проблеми, що зумовлюють поширення тіньових практик; 2) дослідити вплив податкового навантаження, інституційних бар'єрів та фінансової прозорості на рівень тінізації у креативних індустріях; 3) узагальнити наукові підходи до оцінки тіньової економіки та визначити можливості їх адаптації для креативного сектору; 4) запропонувати модель збалансованого податкового навантаження, спрямовану на детінізацію діяльності суб'єктів креативної економіки та підвищення їх податкової дисципліни; 5) сформулювати рекомендації щодо удосконалення фіскальної політики України у частині стимулювання легальної діяльності креативних індустрій та розширення їхнього внеску до національного ВВП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна креативна економіка розглядається як специфічна підсистема постіндустріального укладу, що характеризується інноваційно-інтелектуальним способом виробництва, гнучкими формами зайнятості та домінуванням нематеріальних активів. Її особливістю є переважання самозайнятих осіб, фрілансерів, фізичних осіб-підприємців, а також проєктно-грантових форм ведення господарської діяльності, що ускладнює класичні підходи до адміністрування податків та формалізації зайнятості [5]. Значна частка ринку функціонує в режимі часткової



або повної тінізації, що знижує податкову віддачу та підриває ефективність фіскальної політики.

Теоретичним підґрунтям дослідження виступають концепції оптимального оподаткування, зокрема моделі добробуту (*optimal taxation models*), які передбачають баланс між стимулюванням економічної активності та фіскальною дохідністю [6]. У контексті креативної економіки важливо враховувати ефекти кривої Лаффера, що демонструє залежність між ставками оподаткування та рівнем податкових надходжень, у тому числі при зростанні ухилення від сплати податків [7]. Водночас слід враховувати пов'язані з цим явища «податкової моралі», довіри до державних інституцій, поведінкових реакцій підприємців, що досліджуються в межах поведінкової економіки [8].

Інституційна гетерогенність суб'єктів креативної економіки, зокрема відмінності між резидентами спеціальних режимів (наприклад, «Дія.Сіті»), фізичними особами-підприємцями на спрощеній системі оподаткування та суб'єктами загальної системи, зумовлює потребу в нових підходах до моделювання фіскального навантаження. Особливої уваги потребує розробка моделей, що враховують нелінійність поведінки економічних агентів, асиметрію інформації, а також адаптивність податкових стратегій. Таким чином, сучасні концепції оподаткування повинні поєднувати класичну податкову теорію з поведінковим аналізом та інституційною економікою, що дозволить сформувати обґрунтовані підходи до виявлення і регулювання тінізації в креативному секторі.

Зважаючи на вищезазначені теоретичні засади, особливу увагу слід приділити емпіричному виміру оподаткування у межах креативного сектору, який демонструє суттєву внутрішню диференціацію за формами господарювання та податковими режимами. Для кращого розуміння специфіки фіскального навантаження та потенційних зон тінізації доцільно проаналізувати структуру зайнятості в окремих секторах креативної економіки України. У таблиці нижче систематизовано ключові характеристики зайнятості та домінуючі моделі оподаткування за видами економічної діяльності відповідно до класифікації КВЕД.

Креативний сектор України характеризується значною структурною різноманітністю та переважанням гнучких форм господарювання, зокрема через використання спрощеної системи оподаткування фізичними особами-підприємцями. У межах інформаційних технологій, дизайну, медіа, музики та суміжних галузей ключовими залишаються такі моделі, як «Дія.Сіті», третя група спрощеної системи оподаткування, а також загальна система оподаткування для юридичних осіб. Із впровадженням правового режиму «Дія.Сіті» у 2022 році спостерігається поступова трансформація податкової поведінки частини ІТ-компаній, проте домінуючими залишаються фізичні особи-підприємці, які обрали спрощену систему через її фіскальну м'якість.

Аналітична оцінка структури зайнятості свідчить, що понад 41 % фахівців креативного сектору зосереджено у сфері інформаційних технологій, де

домінують спеціальності, пов'язані з розробкою програмного забезпечення, кібербезпекою та аналітикою даних. Аудіовізуальне мистецтво (кіно, телебачення, анімація) охоплює близько 8,4 % зайнятих, водночас реклама, PR та дизайнерські послуги займають приблизно 6–7 %. Як видно з таблиці 1, більшість суб'єктів господарювання у креативних індустріях продовжують працювати в межах третьої групи спрощеної системи, оскільки це дозволяє мінімізувати адміністративні витрати та зберігати високу гнучкість.

Таблиця 1.

**Структура зайнятості та податкові моделі у креативному секторі
України***

Сектори креативної економіки	КВЕД	Основна податкова модель	Орієнтовна частка зайнятих, %
Інформаційні технології та діяльність у сфері цифрових сервісів	62.01, 62.02, 63.11	Дія.Сіті / ФОП 3 група	41.5
Аудіовізуальне мистецтво та медіавиробництво (кінематографія, телебачення, анімація)	59.11, 59.12, 60.10	ФОП 3 група / загальна система	8.4
Архітектурна діяльність та дизайн середовища (інтер'єр, графіка, промисловий дизайн)	74.10, 71.11	ФОП 3 група	7.2
Музична індустрія (створення, запис, поширення музичного контенту)	59.20	ФОП 3 група / загальна система	5.9
Рекламна та PR-діяльність	73.11, 73.12	ФОП 3 група	6.8
Видавнича справа, літературна творчість та супутня діяльність	58.11, 58.19	ФОП 3 група / загальна система	4.3
Розроблення програмного забезпечення та видання комп'ютерних ігор	62.01, 58.21	Дія.Сіті / ФОП 3 група	5.6

* Сформовано авторами за джерелами [9; 10]

Хоча спрощений режим оподаткування забезпечує сприятливі умови для ведення бізнесу, його широке застосування зумовлює часткову втрату прозорості фінансових потоків, що ускладнює адміністрування податків і посилює фрагментацію податкової бази в умовах хронічного дефіциту бюджету. Крім того, високий рівень самозайнятості та контрактної мобільності унеможливорює ефективний контроль доходів, особливо у випадках надання послуг нерезидентам. У межах «Дія.Сіті» запропоновано концептуально новий підхід – податок на виведений капітал за ставкою 9 %, а також встановлення мінімального розміру винагороди спеціалістам (1200 євро), що має стимулювати деофшоризацію доходів і підвищення податкової дисципліни [11].

Станом на сьогодні кількість резидентів спеціального правового режиму «Дія.Сіті» перевищує 1650 суб'єктів господарювання, серед яких представлені провідні компанії, що здійснюють діяльність у сферах розробки комп'ютерних



ігор (геймдев), кібербезпеки та блокчейн-технологій[12]. Проте цей сегмент поки охоплює обмежену частку ринку – менше 10 % зайнятих у креативній економіці. Варто зазначити, що потенціал детінізації через інституціональні механізми, подібні до «Дія.Сіті», значною мірою залежить від прозорості адміністрування, довіри до податкових органів та прогнозованості фінансової політики.

Порівняння структурних та фінансових параметрів креативного сектору України та Європейського Союзу дозволяє виявити ключові відмінності та спільні риси в організації зайнятості, податковому регулюванні та інституційній підтримці цієї галузі. Такий аналіз сприяє окресленню напрямів адаптації вітчизняної податкової політики до європейських стандартів з метою стимулювання розвитку креативної економіки. Таблиця побудована на основі узагальнення даних Державної служби статистики України, аналітичних матеріалів спеціального правового режиму «Дія.Сіті», Статистичного управління Європейського Союзу, а також звітів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Програми Європейського Союзу «Креативна Європа» (табл. 2).

Таблиця 2.

**Порівняльна характеристика структурних та фінансових параметрів
 креативного сектору в Україні та Європейському Союзі (ЄС)
 (за даними 2024 року)***

Показник	Україна	ЄС
Частка зайнятих у креативних індустріях від загальної зайнятості	≈ 3,6%	≈ 3,8% (понад 7,9 млн осіб)
Внесок у ВВП	≈ 3,5%	≈ 5–7% (залежно від країни)
Основні сектори за обсягом зайнятості	ІТ, реклама, дизайн, кіно	Дизайн, мода, ІТ, архітектура, видавнича справа
Форми оподаткування	Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)(18%), єдиний соціальний внесок (ЄСВ) (22%), спрощена система для фізичних осіб-підприємців (5% + ЄСВ + військовий збір (ВЗ), залежно від групи), спеціальний режим «Дія.Сіті» (5% ПДФО, 5% ВЗ, 22% ЄСВ, 9% податок на виведений капітал або 18% податок на прибуток)	Корпоративний податок (середньо 21–25%), ПДВ (від 17% до 27%), ПДФО (прогресивна шкала), обов'язкові внески на соціальне страхування
Державна підтримка	Обмежена підтримка, реалізуються окремі ініціативи (наприклад, Український культурний фонд)	Системна підтримка: Creative Europe, Horizon Europe, національні програми
Наявність спеціальних режимів	«Дія.Сіті» для ІТ-компаній, передбачає пільгове оподаткування	Податкові кредити для кіно, книговидавництва,



Показник	Україна	ЄС
оподаткування	та гнучкі умови контракування	пільги для культурних підприємств, місцеві креативні хаби зі зниженим оподаткуванням
Фіскальна прозорість сектору	Середня прозорість, значна частка тіньової зайнятості, особливо серед самозайнятих осіб	Висока прозорість, контроль через реєстри, ліцензування, аудиторські перевірки
Частка самозайнятості у секторі	≈ 60%	≈ 31,7%

* Сформовано авторами за джерелами [10-17]

Порівняльний аналіз структурних та фіскальних параметрів креативного сектору в Україні та Європейському Союзі засвідчує існування суттєвих відмінностей як у формах оподаткування, так і в рівні державної підтримки та податкових стимулів. Зокрема, в Україні фіксується вища частка самозайнятості та нижча прозорість сектору, що зумовлює потребу у вдосконаленні інституційного середовища та запровадженні адаптивних режимів оподаткування на зразок європейських практик.

Дослідження тіньової економіки у секторі креативних індустрій вимагає застосування непрямих методів оцінки через обмеженість офіційної звітності та значну частку самозайнятості, контрактної зайнятості та готівкових розрахунків. Одним із таких методів є порівняння обсягу зареєстрованих доходів у податковій звітності суб'єктів креативного сектору (наприклад, фізичних осіб-підприємців із КВЕД 58–63) з даними про економічну активність за іншими реєстрами.

Наявний розрив між задекларованими доходами та ринковою активністю є значним і зумовлює недоплату податків: «60 % споживчих витрат у тіні», що свідчить про широкий рівень неформального обігу коштів в економіці України [18]. Це підтверджується результатами досліджень Національного банку України, які оцінюють обсяг тіньової економіки в Україні на рівні 23–32 % ВВП [19].

Додатковим джерелом даних служать результати онлайн-опитування 498 представників культурного та креативного сектору, зібрані в рамках проекту Cultural Relations Platform у 2024 році. Респонденти свідчать про регулярність розрахунків готівкою, уникнення офіційних контрактів, нерегулярне подання податкової звітності та відсутність достовірної інформації про обсяги доходів [20].

На основі зібраних даних доцільно застосувати метод оцінки податкового розриву (tax gap), порівнявши фактичні надходження податку на доходи фізичних осіб із розрахунковим потенціалом, сформованим за доходами галузі. Ефективні показники тінізації можуть бути виміряні також через питому вагу готівкових розрахунків у структурі всього платіжного обороту креативного сектору.

Для глибинного аналізу доречно побудувати економетричну модель, де залежною змінною буде рівень тінізації (вимірний як частка невідображених у податкових деклараціях доходів), а незалежними – ефективна податкова ставка, довіра до податкових органів, частка безготівкових операцій, правовий режим ведення діяльності (наприклад, перебування на загальній чи спрощеній системі, або статус резидента «Дія.Сіті») та регіональні фіксовані ефекти. Такий підхід дозволить оцінити вплив фіскальних та інституційних чинників на мотивацію до детінізації.

Проведення такої оцінки дозволить отримати доведену на практиці базу для рекомендацій щодо подальшого реформування фіскальної політики в сфері креативної економіки, спрямованої на підвищення податкової дисципліни, легалізацію доходів і розширення фінансової бази розвитку.

Для аналізу того, які саме чинники впливають на масштаби тінізації у креативному секторі економіки, у дослідженні використано інструментарій регресійного аналізу. Це дає змогу не просто виявити загальні тенденції, а й кількісно оцінити, як зміна кожного окремого показника впливає на рівень тінізації в регіональному розрізі. Основна ідея моделі полягає в тому, щоб визначити, які саме фіскальні, поведінкові та інституційні чинники сприяють або, навпаки, стримують приховування доходів у креативних індустріях.

Індекс тінізації у цьому випадку – це числовий показник, який відображає співвідношення між потенційними податковими надходженнями (тобто тим, скільки держава могла б отримати згідно з оцінками) та реальними податковими надходженнями, що були фактично сплачені креативним сектором. Його значення коливається від 0 до 1: чим ближче до 1 – тим більший обсяг тіньової діяльності.

Модель враховує такі незалежні змінні (тобто чинники, вплив яких ми аналізуємо):

- Ефективна ставка оподаткування (TAX_RATE) – відображає, скільки реально податків сплачується з доходу. Вища ставка може стимулювати ухилення від сплати.

- Частка безготівкових розрахунків (CASHLESS_SHARE) – чим більше безготівкових операцій, тим прозоріший бізнес, а отже, менше можливостей для тінізації.

- Рівень довіри до податкових органів (TRUST_SCORE) – вимірюється через соціологічні опитування. Чим більше підприємці довіряють державі, тим менш схильні вони приховувати прибутки.

- Податковий режим (REGIME_TYPE) – умовно поділяється на загальний, спрощений та спеціальний правовий режим для ІТ-компаній («Дія Сіті»). У моделі кожен тип кодується окремою змінною.

- Індекс цифрової зрілості регіону (DIGITAL_INDEX) – відображає рівень розвитку цифрових послуг у конкретному регіоні.

Модель має вигляд математичного рівняння:

$$\text{TIN\_INDEX} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{TAX\_RATE} + \beta_2 \cdot \text{CASHLESS\_SHARE} + \beta_3 \cdot \text{TRUST\_SCORE} + \beta_4 \cdot \text{REGIME\_TYPE} + \beta_5 \cdot \text{DIGITAL\_INDEX} + \varepsilon$$

У цьому рівнянні:

- β_0 – це стала, яка враховує середнє значення індексу тінізації у відсутності всіх чинників.

- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ – це коефіцієнти, які показують, на скільки зміниться індекс тінізації, якщо відповідна змінна зросте на одиницю. Наприклад, якщо $\beta_1 = 0.4$, це означає, що підвищення ефективної податкової ставки на 1 (тобто 100%) призводить до зростання індексу тінізації на 0.4.

- ε – це випадкова похибка, що враховує інші фактори, не включені до моделі.

Коефіцієнти β не задаються вручну, а обчислюються на основі реальних даних за допомогою математичних методів.

Очікувані напрями впливу:

- β_1 (податкова ставка) – очікується додатній, адже високі ставки можуть стимулювати ухилення.

- $\beta_2, \beta_3, \beta_5$ (безготівкові розрахунки, довіра, цифровізація) – від’ємні, оскільки прозорість та довіра мають знижувати тінізацію.

- β_4 (правовий режим) – залежить від конкретного режиму: наприклад, «Дія Сіті» може асоціюватися з нижчим рівнем тінізації, отже β_4 буде від’ємним у порівнянні з загальною системою.

Цей підхід дозволяє не лише глибше зрозуміти природу тіньових практик у креативному секторі, але й сформувані обґрунтовані рекомендації щодо податкової політики, зокрема щодо її адаптації до специфіки креативної економіки.

Представлені в таблиці 3 показники демонструють суттєву регіональну диференціацію рівня тінізації креативного сектору, зокрема за такими індикаторами, як індекс цифровізації, частка безготівкових розрахунків, податкове навантаження та рівень довіри до інституцій. Наприклад, найвищий рівень податкової прозорості спостерігається у місті Київ ($\text{TIN\_INDEX} = 0,58$) за умови високого рівня цифровізації ($\text{DIGITAL\_INDEX} = 87,3$) і доступу до спеціального режиму оподаткування Дія Сіті. Натомість у регіонах із загальною системою оподаткування (наприклад, Харківська та Дніпропетровська області) простежується вища тінізація ($\text{TIN\_INDEX} = 0,72$ і $0,70$ відповідно) за нижчих значень цифровізації.

Водночас, хоча податкове навантаження в абсолютних значеннях є порівняно низьким (0,09–0,13), саме комбінація фіскальних, інституційних та цифрових характеристик визначає поведінку суб’єктів у частині прозорості декларування доходів.



Таблиця 3.

**Збір вхідних даних для побудови економетричної моделі оцінки рівня
 тінізації у креативному секторі регіонів України***

Регіон	TIN_IN DEX	TAX_R ATE	CASHLESS_S HARE, %	TRUST_S CORE	REGIME_ TYPE	DIGITAL_ INDEX
м. Київ	0.58	0.11	74.5	3.8	Дія Сіті	87.3
Львівська область	0.66	0.1	62.1	3.5	Спрощена	79.0
Харківська область	0.72	0.13	57.4	3.2	Загальна	75.2
Одеська область	0.64	0.09	65.3	3.4	Спрощена	77.5
Дніпропетр овська область	0.7	0.12	60.9	3.1	Загальна	74.1
Київська область	0.63	0.1	61.2	3.3	Спрощена	76.4
Рівненська область	0.65	0.09	59.7	3.2	Спрощена	75.3

*Для побудови регресійної моделі використано дані з відкритих джерел [18-20], які включають податкову статистику, регіональні показники цифровізації, результати соціологічних опитувань та показники зайнятості у креативному секторі.

Показник довіри до інституцій (TRUST_SCORE) розраховано на основі узагальнених результатів соціологічного дослідження, проведеного Cultural Relations Platform, що охоплювало рівень довіри творчих працівників до державних інституцій та податкової системи.

Показник податкового режиму (REGIME_TYPE) представлено у вигляді штучних змінних (так званих «дитту-змінних»), які приймають значення 1 або 0. Наприклад, якщо у регіоні активно діє спеціальний податковий режим (наприклад, правовий режим «Дія.Сіті»), то змінна набуває значення 1; у протилежному випадку – 0.

На основі представленої моделі множинної регресії та попереднього теоретичного обґрунтування можна висунути кілька наукових гіпотез, що мають бути перевірені емпіричним шляхом з використанням регіональних статистичних і соціологічних даних. По-перше, гіпотеза H₁ полягає в припущенні, що зростання середнього рівня податкового навантаження у регіоні (TAX_RATE) прямо корелює з рівнем тінізації у креативному секторі, що відповідає класичній концепції податкової еластичності поведінки суб'єктів господарювання.

По-друге, гіпотеза H₂ передбачає наявність зворотної залежності між рівнем цифровізації адміністративних сервісів у регіоні (DIGITAL_INDEX) та індексом тінізації. Це ґрунтується на дослідженнях Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), які доводять, що інтеграція електронних послуг у податкову систему знижує можливості для недекларування доходів [21].

Гіпотеза H₃ передбачає, що зростання частки безготівкових розрахунків (CASHLESS_SHARE) також сприяє зменшенню рівня тінізації через посилення

прозорості фінансових операцій, що підтверджується дослідженнями, проведеними Національним банком України [22].

Гіпотеза H₄ акцентує на впливі рівня інституційної довіри (TRUST_SCORE) як одного з ключових чинників дотримання податкових зобов'язань. Відповідно до підходу, який поєднує стримувальні механізми та сприйняття легітимності державної політики, схильність до добровільної сплати податків істотно зростає за умов довіри громадян до державних органів. У такому контексті фіскальна поведінка платників формується не лише під впливом загрози санкцій, а й завдяки усвідомленню справедливості, прозорості й обґрунтованості державної податкової політики.

Остання гіпотеза H₅ стосується впливу спеціальних фіскальних режимів, зокрема правового режиму «Дія.Сіті», на рівень легалізації доходів. Зокрема, за даними Міністерства цифрової трансформації України, понад 90% резидентів «Дія.Сіті» працюють за контрактною моделлю з офіційною сплатою податків, що дозволяє припустити позитивний ефект режиму на зменшення тінізації у відповідних видах економічної діяльності [11].

Таким чином, перевірка висунутих гіпотез дозволяє не лише виявити найбільш значущі чинники тінізації, а й сформулювати обґрунтовані регіонально-специфічні рекомендації. Зокрема, для регіонів із високим рівнем податкового навантаження (TAX_RATE) та низьким рівнем цифрової готовності (DIGITAL_INDEX) доцільним є впровадження адаптивних фіскальних механізмів, зокрема спрощених режимів оподаткування з елементами податкового стимулювання (наприклад, податкові кредити або понижені ставки за умови підтвердження економічної діяльності через цифрові канали). Крім того, важливим напрямом є подальша цифрова трансформація фіскальної системи – зокрема, розвиток інтелектуальних систем аналітики, автоматизація ризик-орієнтованих перевірок, інтеграція реєстрів та посилення адміністративних сервісів.

Для регіонів із низьким рівнем довіри до інституційних структур рекомендовано розширення консультаційних та комунікаційних платформ між органами державної влади та представниками креативного сектору, а також формування прозорих механізмів розподілу податкових надходжень, зокрема через цільові місцеві програми підтримки креативного підприємництва.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Комплексний аналіз сучасного стану оподаткування суб'єктів креативної економіки України дозволив виявити, що ключовою проблемою функціонування галузі залишається її структурна асиметрія у частині фіскального навантаження та форм господарювання. Встановлено, що значна частина підприємницьких ініціатив у сфері креативних індустрій здійснюється через фізичних осіб-підприємців, які використовують спрощену систему оподаткування, що з одного боку забезпечує гнучкість і низькі трансакційні витрати, а з іншого – унеможливорює належний рівень фіскальної прозорості та підриває довіру до податкової системи. Додатковим обтяжливим чинником є збереження високої частки готівкових



розрахунків, фрагментація режимів оподаткування та слабкий зв'язок між специфікою креативної праці (сезонність доходів, інтелектуальний характер результатів, проєктна організація) й податковою політикою держави. Сукупність цих умов зумовлює поширення тіньових практик, обмежує бюджетний потенціал сектора та негативно впливає на його інтеграцію у формальне економічне поле.

Аналіз впливу податкового навантаження, інституційних бар'єрів і рівня фінансової прозорості на масштаби тінізації у креативних індустріях показав багатофакторну природу цього явища. Використання економетричного інструментарію дозволило кількісно підтвердити, що зростання податкового тиску у поєднанні з низьким рівнем довіри до податкових органів є чинником посилення ухилення від оподаткування. Натомість поширення безготівкових розрахунків, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення інституційної прозорості мають виразний стримувальний ефект щодо тінізації. Це підтверджує доцільність врахування поведінкових та інституційних аспектів у податковій політиці й доводить, що традиційні фіскальні інструменти у відриві від інституційного контексту не здатні забезпечити легалізацію доходів у креативній сфері.

Узагальнення та критичне осмислення наукових підходів до оцінки тіньової економіки дозволило обґрунтувати необхідність адаптації існуючих методик до специфіки креативного сектору. Виявлено, що традиційні індикатори, які застосовуються для вимірювання тіньової економіки у промисловості чи сфері торгівлі, не повною мірою відображають особливості функціонування креативних індустрій. Запропоновано використовувати поєднання методів оцінки податкового розриву, індексного підходу та регресійного аналізу, які дозволяють врахувати як офіційно задекларовані доходи, так і непрямі ознаки економічної активності. Адаптація цих методик забезпечує більш об'єктивну картину тінізації, створює передумови для розробки інтегральних показників податкової дисципліни та дає змогу відстежувати динаміку змін у часовому й регіональному вимірі.

Розроблена модель збалансованого податкового навантаження, яка інтегрує фіскальні, інституційні, поведінкові та цифрові чинники, стала важливим етапом у досягненні поставленої мети. Її апробація на регіональних даних засвідчила статистичну значущість ключових незалежних змінних та підтвердила теоретично очікувані напрями їхнього впливу. Податкове навантаження має позитивний зв'язок із рівнем тінізації, тоді як цифровізація, частка безготівкових операцій та інституційна довіра – негативний. Це доводить, що запропонована модель не лише відображає взаємозв'язки в межах креативного сектору, а й може бути використана для прогнозування ефективності податкових заходів у регіональному розрізі. Її наукова новизна полягає у комплексному врахуванні мультифакторної природи тінізації, що робить її релевантною для формування державної політики, орієнтованої на детінізацію й підвищення податкової дисципліни у креативній сфері.

На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення фіскальної політики України в частині стимулювання легальної діяльності креативних індустрій. До пріоритетних напрямів віднесено впровадження адаптивної шкали податкових ставок для фізичних осіб-підприємців залежно від рівня доходів та регіональних умов; розвиток цифрової інфраструктури та розширення електронних сервісів адміністрування податків, що дозволить знизити трансакційні витрати та полегшить процеси декларування; формування прозорих механізмів використання податкових надходжень, які сприятимуть зростанню довіри до інституцій; а також поширення практики спеціальних податкових режимів, подібних до «Дія.Сіті», на інші сегменти креативної економіки, що дозволить створити сприятливе середовище для легалізації праці та інтеграції у формальні рамки економіки.

Таким чином, поставлена мета дослідження досягнута: здійснено комплексний аналіз чинників тінізації, розроблено модель збалансованого податкового навантаження та сформовано практичні рекомендації, що спрямовані на детінізацію й підвищення фіскальної ефективності креативної економіки України. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у вдосконаленні системи індикаторів для вимірювання рівня тінізації, розробці інтегральних індексів податкової дисципліни та апробації регіонально диференційованих податкових стратегій з урахуванням європейських інтеграційних процесів і глобальних трендів цифровізації.

Список використаних джерел

1. Щеглюк С. Д. Особливості тінізації сфери креативних послуг в Україні: напрями її подолання: аналітична записка / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2021. 17 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20210301.pdf> (дата звернення: 21.07.2025).
2. Щеглюк С. Д. Оцінювання потенціалу розвитку сектору креативних послуг у забезпеченні соціально-економічного зростання регіонів України. *Соціально-економічні проблемисучасного періоду України*. 2020. № 6(146). С. 23–34. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20206%28146%29/sep20206%28146%29_023_ShcheglyukS.pdf (дата звернення: 21.07.2025).
3. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія. Львів: Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України, 2017. 528 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_pravo/Kreatyvny-sektor-ekonomyky.pdf (дата звернення: 21.07.2025).
4. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України : звіт. Київ: Київська школа економіки, 2021. 76 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf> (дата звернення: 21.07.2025).
5. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin, 2013. 288 p.
6. Stiglitz J. E. *Economics of the Public Sector*. 4th ed. New York: W. W. Norton & Company, 2015. 720 p.
7. Tanzi V. *The Economics of the Public Sector: Taxation, Public Spending and Public Debt*. Cheltenham: Edward Elgar, 2021. 384 p.
8. Torgler B. *Tax Morale and Compliance: Review of Evidence and Case Studies for Europe. Policy Research Working Paper*. No 5922. Washington, D.C. : World Bank, 2011. 84 p. URL:



- http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2011/12/16/000158349_20111216223811/Rendered/PDF/WPS5922.pdf (дата звернення: 21.07.2025).
9. TechUkraine. Creative industries in Ukraine: key indicators (2019 рік). Київ : TechUkraine, 2021. URL: <https://techukraine.org/welcome-to-creative-industries-page/> (дата звернення: 21.07.2025).
 10. Коваленко О., Онисенко Т., Микитюк О., Кравченко Т., Свиридчук Т. Development prospects of Ukrainian creative industry enterprises under the challenges of wartime. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 60–66. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1200> (дата звернення: 21.07.2025).
 11. Офіційний сайт спеціального правового режиму «Дія.Сіті». URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 21.07.2025).
 12. Дія.Сіті. Digital State. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/projects/govtech/diia-city> (дата звернення: 21.07.2025).
 13. Eurostat. Culture statistics – cultural employment. 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment (дата звернення: 22.07.2025).
 14. European Commission. Creative Europe: flagship programme to support the culture and audiovisual sectors (2021–2027). Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Brussels, 2023. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/creative-europe_en (дата звернення: 22.07.2025).
 15. Державна служба статистики України. Зайнятість населення за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.07.2025).
 16. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Leveraging cultural and creative sectors for development in the European Union outermost regions. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No 2023/21. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/950f214a-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/leveraging-cultural-and-creative-sectors-for-development-in-the-european-union-outermost-regions_950f214a-en.html (дата звернення: 22.07.2025).
 17. Семенчук Т.Б., Боняр С.М., Осипова Є.Л. та ін. Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ: ДУІТ, 2024. 330 с. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/scientific-publications/monographs/semenchuk-30-07-2024.pdf (дата звернення: 22.07.2025).
 18. Державна податкова служба України. Інтерв'ю Олексія Любченка: «60 % споживчих витрат у тіні». 2019. URL: <https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/450036.html> (дата звернення: 22.07.2025).
 19. Національний банк України. Дослідження тіньової економіки в Україні: майже чверть ВВП, або 846 млрд гривень, перебуває в тіні. 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/doslidjennya-tinovoyi-ekonomiki-v-ukrayini--mayje-chvert-vvp--abo-846-mlrd-griven--perebuvaye-v-tini> (дата звернення: 22.07.2025).
 20. Cultural Relations Platform / Європейська комісія. Cultural and creative sectors in Ukraine: resilience, recovery, and integration with the European Union. Київ–Брюссель, 2024. URL: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-EN.pdf> (дата звернення: 22.07.2025).
 21. OECD. Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. OECD Publishing, Paris, 2022. 344 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2022_1e797131-en.html (дата звернення: 21.07.2025).
 22. Національний банк України. Платіжний баланс та зовнішній борг України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 21.07.2025).

References

1. Shcheliuk, S. D. (2021). Osoblyvosti tinizatsii sfery kreatyvnykh posluh v Ukraini: napriamy yii podolannia: analitychna zapyska [Peculiarities of shadowing the creative services sector in Ukraine: directions for overcoming it: analytical note]. *DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy»*. Lviv, 17. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20210301.pdf> [in Ukrainian]
2. Shcheliuk, S. D. (2020). Otsiniuvannia potentsialu rozvytku sektoru kreatyvnykh posluh u zabezpechenni sotsialno-ekonomichnoho zrostannia rehioniv Ukrainy [Assessment of the potential for the development of the creative services sector in ensuring socio-economic growth of the regions of Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, No 6(146), 23–34. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20206%28146%29/sep20206%28146%29_023_ShcheliukS.pdf [in Ukrainian]
3. Davymuka, S. A., Fedulova, L. I. (2017). *Kreatyvnyi sektor ekonomiky: dosvid ta napriamy rozbudovy: monohrafiia* [Creative sector of the economy: experience and directions of development: monograph]. Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_pravo/Kreatyvny-sektor-ekonomiky.pdf [in Ukrainian]
4. Kreatyvni industrii: vplyv na rozvytok ekonomiky Ukrainy: zvit [Creative industries: impact on the development of the economy of Ukraine: report] (2021). Kyiv: Kyivska shkola ekonomiky. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf> [in Ukrainian]
5. Howkins, J. (2013). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin, 288 p.
6. Stiglitz, J. E. (2015). *Economics of the Public Sector*. 4th ed. New York: W. W. Norton & Company, 720 p.
7. Tanzi, V. (2021). *The Economics of the Public Sector: Taxation, Public Spending and Public Debt*. Cheltenham: Edward Elgar, 384 p.
8. Torgler, B. (2011). *Tax Morale and Compliance: Review of Evidence and Case Studies for Europe. Policy Research Working Paper*. No 5922. Washington, D.C.: World Bank, 84 p. URL: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/WDSP/IB/2011/12/16/000158349_20111216223811/Rendered/PDF/WPS5922.pdf
9. TechUkraine (2021). *Creative industries in Ukraine: key indicators (2019 rik)*. Kyiv: TechUkraine. URL: <https://techukraine.org/welcome-to-creative-industries-page/>
10. Kovalenko, O., Onysenko, T., Mykytiuk, O., Kravchenko, T., Svyrydiuk, T. (2023). Development prospects of Ukrainian creative industry enterprises under the challenges of wartime. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika*, No 2 (223), 60–66. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1200> [in Ukrainian]
11. Official website of the special legal regime "Diia.City". URL: <https://city.diia.gov.ua/> [in Ukrainian]
12. Diia.Siti (2025). Digital State. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/projects/govtech/diia-city> [in Ukrainian]
13. Eurostat (2023). Culture statistics – cultural employment. 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment
14. European Commission (2023). *Creative Europe: flagship programme to support the culture and audiovisual sectors (2021–2027)*. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Brussels, 2023. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/creative-europe_en
15. State Statistics Service of Ukraine (2025). *Employment by economic activity*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
16. Organisation for Economic Co-operation and Development (2023). *Leveraging cultural and creative sectors for development in the European Union outermost regions*. OECD Local Economic



and Employment Development (LEED) Papers, No 2023/21. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/950f214a-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/leveraging-cultural-and-creative-sectors-for-development-in-the-european-union-outermost-regions_950f214a-en.html

17. Semenchuk, T. B., Bonyar, S. M., Osypova, Ye. L. et al. (2024). Menedzhment kreatyvnykh industrii: navchalnyi posibnyk [Creative industries management: a textbook]. Kyiv: DUIT. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/scientific-publications/monographs/semenchuk-30-07-2024.pdf [in Ukrainian]

18. State Tax Service of Ukraine (2019). Interview with Oleksiy Lyubchenko: “60% of consumer spending in the shadows”. URL: <https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/450036.html> [in Ukrainian]

19. National Bank of Ukraine (2020). Study of the shadow economy in Ukraine: almost a quarter of GDP, or 846 billion hryvnias, is in the shadows. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/doslidjennya-tinovoyi-ekonomiki-v-ukrayini--mayje-chvert-vvp--abo-846-mlrd-griven--perebuvaye-v-tini> [in Ukrainian]

20. Cultural Relations Platform / Yevropeiska komisiia (2024). Cultural and creative sectors in Ukraine: resilience, recovery, and integration with the European Union. Kyiv–Brussels. URL: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-EN.pdf>

21. OECD. Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. OECD Publishing, Paris, 2022. 344 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2022_1e797131-en.html

22. National Bank of Ukraine (2024). Balance of payments and external debt of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	23.07.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.07.23	<i>Received:</i>	23.07.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	28.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.28	<i>Accepted:</i>	28.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-484-499
UDC 336

Gábor PATAKI

PhD hallgató, adjunktus
Debreceni Egyetem,
Ihrig Károly Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Számvitel és Auditálás Tanszék adjunktusa,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: [0000-0001-6761-7732](https://orcid.org/0000-0001-6761-7732)

Gabriella LOSZKORIH

PhD, docens
Számvitel és Auditálás Tanszék vezető-helyettes,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: [0000-0002-5402-7220](https://orcid.org/0000-0002-5402-7220)
Scopus Author ID: [58538087000](https://orcid.org/58538087000)
e-mail: loskorih.gabriella@kmf.org.ua
(Corresponding author)

Andrea HUSZÁR

Kárpátaljai Fiatal Magyar Vállalkozók Szövetségének alelnöke,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: [0009-0008-2639-0365](https://orcid.org/0009-0008-2639-0365)

**MAKROKÖRNYEZETI FAKTOROK STATISZTIKAI ELEMZÉSE
MIKRO- ÉS KISVÁLLALKOZÁSOK ALAPÍTÁSA ÉS ADÓBEVÉTELI
HATÁSÁNAK VONATKOZÁSÁBAN UKRAJNÁBAN ÉS KÁRPÁTALJÁN**

Анотація. Конкуентоспроможність і успішність підприємств залежать від багатьох факторів, передусім від внутрішніх управлінських можливостей та впливу зовнішнього середовища. Наукова публікація зосереджена на дослідженні зовнішніх макроекономічних чинників в Україні, зокрема в Закарпатській області та Берегівському районі, розташованому біля українсько-угорського кордону. Досліджуваний період охоплює час від початку глобальної фінансової кризи (2009 рік) до сьогодні (2025 рік), коли регіон переживає найглибшу кризу внаслідок російсько-української війни. Окрім негативного впливу війни, у статті також аналізуються наслідки фінансової кризи, конфлікту на сході України у 2014 році, програми економічного стимулювання Закарпаття «Програма імені Егана Еде» (2016 рік), а також пандемії COVID-19. Окрему увагу приділено впливу перших років війни, що аналізується на основі статистичних даних, власних авторських локальних баз даних та інших аналітичних джерел. Мета дослідження — через індикатор відкриття нових підприємств інтерпретувати вплив зовнішніх чинників на підприємницьку діяльність, оскільки підприємницька ініціатива є одним із важливих показників економічної динаміки та кон'юнктури регіону. Результати показують, що зовнішні чинники, зокрема глобальна фінансова криза та пандемія, мали значний вплив на підприємства, особливо середнього розміру, на загальнонаціональному рівні. Водночас війна спричинила значно сильніший негативний ефект, незалежно від розміру підприємства. У межах дослідження також розглянуто позитивний локальний фактор —

Ключові слова: податкове навантаження, оподаткування, COVID-19, економічне стимулювання, МСП, Крим, російсько-українська війна, підприємництво, криза.

JEL Classification: E 20, H 21, O 12

Absztrakt. A vállalkozások versenyképessége, sikeressége sok tényezőtől függ, elsősorban a belső menedzsment képességektől, valamint a külső környezeti hatásoktól. Ez a tudományos értekezés (cikk) a külső makrokörnyezeti hatásokra fókuszál Ukrajnában, azon belül leginkább Kárpátalja megyére, valamint a magyar-ukrán határnál elhelyezkedő Beregszászi Kistérségre. Időszakot tekintve a vizsgálat kezdődik a globális pénzügyi válságtól (2009) és tart napjainkig (2025), amikor a régió a legnagyobb válságát éli meg az orosz-ukrán háború következtében. A vizsgálat a háború negatív hatásain túl elemzi a pénzügyi válság, a 2014-es kelet-ukrajnai konfliktus, a 2016-os kárpátaljai gazdaságélénkítő program (Egán Ede), majd a pandémia együtthatóit. Végül pedig a háború első éveinek hatásait is elemzi a statisztikai adatok, saját szerkesztésű lokális adatbázisok és egyéb kiegészítő információk alapján. A cél, hogy a vállalkozás nyitásának indikátorán keresztül értelmezzük ezeknek a külső sokkhatásoknak a vállalkozásokra gyakorolt hatását, mivel a vállalkozói kedv és akarat egy olyan tényező a többi között, ami jól mutatja egy régió gazdasági dinamikáját, konjunktúráját. Az eredmények alapján látható, hogy az országon kívüli hatások (globális pénzügyi válság, pandémia) is hatással volt a vállalkozásokra, főleg a közepes méretűekre országos szinten általánosságban. A háborúnak is sajnos országos szinten volt az előzőkéhez képest szignifikánsan magasabb negatív hatása függetlenül a vállalat méretétől. A faktorokon belül egy pozitív tényezőt vizsgáltunk lokális szinten, ez pedig a zömében 2016-2019 között megnyilvánuló Egán Ede gazdaságélénkítő program. A statisztikákon keresztül látható, hogy a mikro- és kisvállalkozások esetében látható a növekvő dinamika ezekben az években, viszont közepes és nagyvállalatoknál és tágabb földrajzi kiterjesztéssel már nem volt ez jellemző ez a pozitív korreláció. A vállalkozások léte és prosperitása kulcsfontosságú a költségvetési bevételek szempontjából is, mivel a helyi vállalatoktól származó adóbevétel lehetővé teszi az állam számára a jóléti funkciók fenntartását és fejlesztését. Jelen tanulmány különösen Kárpátaljára vonatkozóan elemzi ezt az eredményindikátort, így hozzájárulva a régió gazdasági stabilitásának és a vállalkozói aktivitásnak a jobb megértéséhez a válságok és háborús környezet kontextusában.

Kulcsszavak: adóteher, adózás, COVID, gazdaságélénkítés, KKV, Krím, orosz-ukrán háború, vállalkozás, válság.

Abstract. The competitiveness and success of enterprises depend on many factors, primarily internal managerial capabilities and the impact of external environmental factors. This scientific publication focuses on the study of external macroeconomic factors in Ukraine, particularly in the Transcarpathia region and the Berehove District, located near the Ukrainian-Hungarian border. The study period covers the time from the onset of the global financial crisis (2009) to the present day (2025), when the region is experiencing its deepest crisis due to the Russo-Ukrainian war. In addition



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

to the negative impact of the war, the article also examines the consequences of the financial crisis, the 2014 Eastern Ukraine conflict, the Transcarpathia economic stimulation program "Ede Egan Program" (2016), and the COVID-19 pandemic. Special attention is given to the impact of the early years of the war, analyzed based on statistical data, proprietary local databases, and other analytical sources. The aim of the research is to interpret the impact of external factors on entrepreneurial activity through the indicator of new business openings, as entrepreneurial initiative is one of the key indicators of economic dynamics and the regional economic environment. The results show that external factors, including the global financial crisis and the pandemic, had a significant impact on businesses, especially medium-sized ones, at the national level. At the same time, the war caused a much stronger negative effect, regardless of the size of the enterprise. The study also examines a positive local factor—the Ede Egan economic stimulation program (mainly during the period from 2016 to 2019). Statistical data indicate a growing dynamic among micro and small enterprises during this period, whereas medium and large enterprises, as well as in a broader geographical context, did not show such a positive correlation. The existence and effective financial and economic activity of enterprises are crucial for the formation of budgetary revenues, as income from local businesses enables the state to maintain and develop social functions. This study, with a particular focus on Transcarpathia, contributes to a deeper understanding of the region's economic stability and the level of entrepreneurial activity in the context of crises and war.

Keywords: tax burden, taxation, COVID-19, economic stimulation, SMEs, Crimea, Russian-Ukrainian war, entrepreneurship, crisis.

A probléma általános megfogalmazása. A vállalkozások környezeti elemzését folyamatosan érdemes végezni, mivel egy állandóan változó világban vagyunk, ahol újabb és újabb kihívásokra kell választ adni egy innovatív vezetőnek, menedzsmentnek. A külső környezeti hatások ellen, főleg a mikro-, kis- és középvállalkozói szektor nem képes hatást gyakorolni (sok esetben a nagyvállalatok sem), de arra van lehetősége, hogy folyamatosan próbál adaptálódni az adott szituációhoz és úgy változtatni a belső menedzsment folyamatokon, hogy a negatív hatásokat kivédje és a pozitív változásokra pedig megfelelő felkészültséggel reagáljon. Ukrajna függetlensége óta igen sok kihívással nézett szembe, ami mind a társadalmi, mind a gazdasági szektor esetében főleg nehézségeket okozott. A vállalkozások indítása és fenntartása egy-egy korszakban eltérő motivációval bírt. Az ország függetlenedése (1991) után, amikor az állami vállalatok megszűntek, de még nagy volt a bizonytalanság, a vállalkozási hajlam visszafogottá vált, főleg azoknál, akik az addigi állami szférában szereztek tapasztalatot, és akik éltek a privatizáció és az új vállalatok alapításának lehetőségével. Ebben az időszakban magas volt a kényszervállalkozások aránya. A 2000-es években egyfajta fellendülés tapasztalható és ekkor nagyobb arányban jelentek meg a tudatos piaci alapú vállalkozások Ukrajnában. Ekkor kedvezőnek minősült a külső gazdasági klíma is és nem volt nagyobb sokkhatás sem tapasztalható globális és országos szinten sem. Ez változott meg 2010 után, amikor éreztette a hatását a globális pénzügyi válság, de főleg a 2014-es forradalom, Krím annektálása, a pandémia és a 2022-ben kitört háború együttesen jelentett igazán nagy krízist az ország társadalmára, és így a vállalkozásokra is.

A legújabb kutatások és publikációk elemzése. A jelen tanulmány szakirodalmi áttekintése a legfrissebb kutatások és publikációk elemzésén alapul, amelyek a háború és a pandémia gazdasági hatásainak vizsgálatát célozták Ukrajnában



és Kárpátalján, különös tekintettel a mikro- és kisvállalkozások alapítására és az adóbevételekre.

Kutatók [15] részletesen tárgyalják az orosz-ukrán háború (2014–2022) történelmi, politikai, kulturális, vallási, gazdasági és jogi aspektusait, így átfogó keretet nyújtva a háborús környezet közgazdasági hatásainak vizsgálatához. Grum B. és Kobal G.D. [6] a városi reziliencia és fenntarthatóság kérdését elemezték a COVID-19 világjárvány és az ukrajnai háború globális következményeinek perspektívájából, amely rendszerszemléletű áttekintést biztosít a válságok vállalkozásokra gyakorolt hatásáról.

Boiarko I., Hrytsenko L., Tverezovska O., Saltykova H., Kyrychenko K. [2] és Smachylo V. [11] kifejezetten az ukrajnai háború vállalkozásra és ipari vállalatok piaci értékére gyakorolt hatásait vizsgálták, kiemelve a gazdasági bizonytalanság és a kockázatok közötti összefüggéseket. Syrtseva S., Ivaniuk U., Fedotova I., Hurina O., Dovzhyk O. és Nazarenko O. [12] a kisvállalkozások innovációs potenciáljának alakulását elemezték a háborús környezetben, míg a kutatók [1] a gazdasági sokkok, az adóbevételek és a költségvetési dinamika makrogazdasági összefüggéseit vizsgálták Ukrajnában.

A COVID-19 pandémia hatását a mikro-vállalkozásokra Fabeil N. F., Pazim K. H., Langgat J. [5], valamint Czifra J., Csukonyi C. [3] dolgozták fel, kiemelve a vállalkozói alkalmazkodás és a folyamatos működés stratégiai jelentőségét. Tamás S. Z. [13] a globális ellátási láncok zavarainak vállalkozásokra gyakorolt hatását elemezte.

A háborús időszak vállalkozásmenedzsmentjének sajátosságait Terebukh A. és Roik O. [14], valamint Oblój K. és Voronovska R. [9] vizsgálták, bemutatva a taktikai menedzsment és az üzleti élet fejlődési példáit az ukrán vállalatok válságkezelési gyakorlatában.

Ezek a kutatások azonban nem fedik teljes mértékben a mikro- és kisvállalkozások alapításának és az adóbevételekre gyakorolt hatásának statisztikai elemzését háborús környezetben, különösen Kárpátalja régiójára vonatkozóan. Jelen tanulmány e korábban megoldatlan problémákra koncentrált, így hozzájárul az általános gazdasági hatások és a helyi vállalkozói aktivitás összefüggéseinek részletesebb megértéséhez.

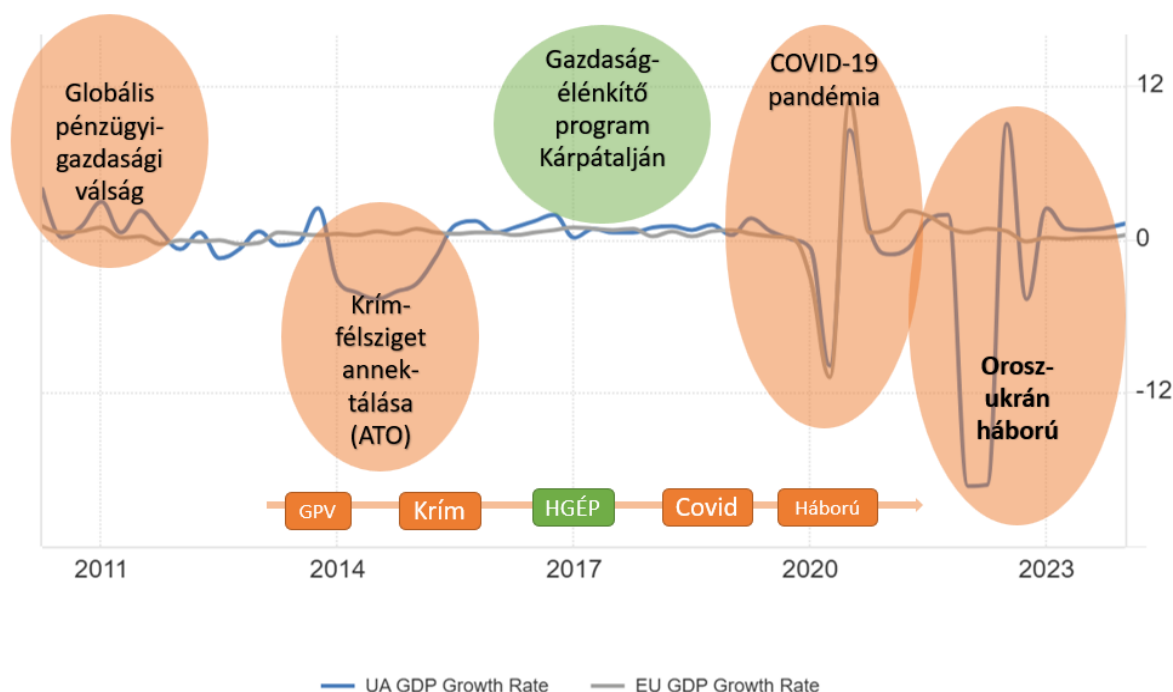
A cikk céljának (a kutatás célja és feladatai) megfogalmazása. A tudományos cikk célja, hogy 2010-et követő közel másfél évtized makrokörnyezeti fatorait értékelje az ukrajnai, főleg Kárpátalja Megye és célirányosan a Beregszászi Kistérség vállalkozásai vonatkozásában.

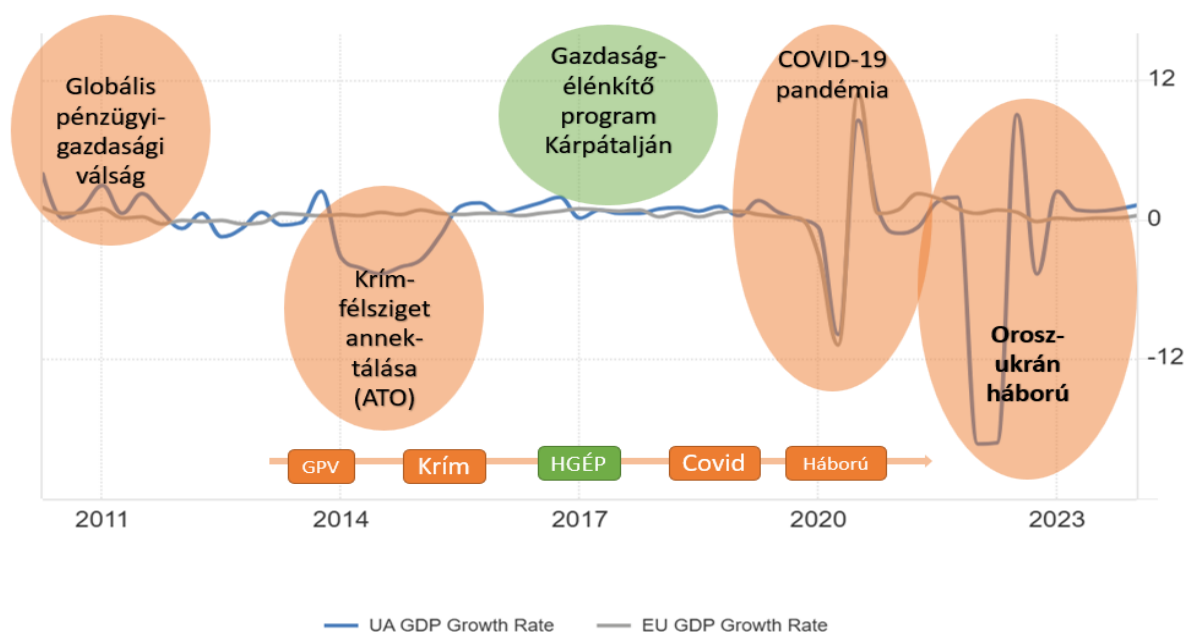
Módszertan. Bár jelentős számú értékelési szempont áll rendelkezésre, amikor a vállalkozások teljesítményét, sokkhatásokra adott válaszait próbáljuk értékelni, mégis a jelen tanulmány egy indikátoron keresztül vizsgálja a makro- és mikrokörnyezeti hatások vállalkozásra gyakorolt jelentőségét – ez pedig a vállalkozások abszolút számának és nyitásának a kérdése. A cikk szerzői megvizsgálták az országos statisztikai adatokat [18, 19], a megyei hivatalos közleményeket [20, 21], valamint saját primer adatgyűjtést végeztek fizetett adatbázisokból nyert adatok alapján [10,

17], illetve belső vállalkozói szövetség adatainak [7] feldolgozásával. A komparatív vizsgálat módszertanának a lényege, hogy 2010-2025 közötti időtengelyre helyezve a makrogazdasági adatokat, valamint a hatásfaktorokat (pénzügyi válság, Krím annektálása, helyi érdekeltségű gazdaságélénkítő programok, valamint a pandémia és a háború) próbáljuk vizsgálni, hogy látható-e a vállalkozások nyitásának időtengelyén olyan mintázatok, amiből következtetni lehet arra, hogy ezen faktorok szignifikánsan hatást gyakoroltak a vállalkozói hajandóságra. Ezen kívül röviden egy szakirodalmi áttekintés is lapját képezi a cikk tudományos módszertanának. A továbbiakban ezzel folytatjuk.

A tanulmány fő anyagának bemutatása. A fentiekben bemutatott módszertani jellemzés alapján az összehasonlító elemzést először az országos statisztikai adatok vizsgálatán keresztül mutatjuk be. Először nézzük meg az időtengelyt az országos és EU-s GDP-növekedés relációjában.

A makrogazdasági hatások és a vizsgált faktorok között láthatóan nem minden esetben van összefüggés. A gazdasági visszaesést leginkább az orosz-ukrán háború generálta (2022-ben közel 40 %-os időszakos visszaesés is volt), valamint a járvány is jelentős (kb. 10 %-os) visszaesést, majd felpattantást generált. Jelentős hatása volt a Krím annektálásának is GDP, de főleg inflációs vonatkozásban (2014-ben 60 %-os vágtató infláció volt). Viszont e nagyhatású faktorok mellett elenyésző hatást látunk a GDP-növekedés tengelyében a globális pénzügyi válság időszakában, s mivel helyi érdekű gazdaságélénkítő programot értékelünk 2016-2019 időtávlatában, így természetesen itt sem jelentkezik összefüggés az országos GDP adatok tekintetében.





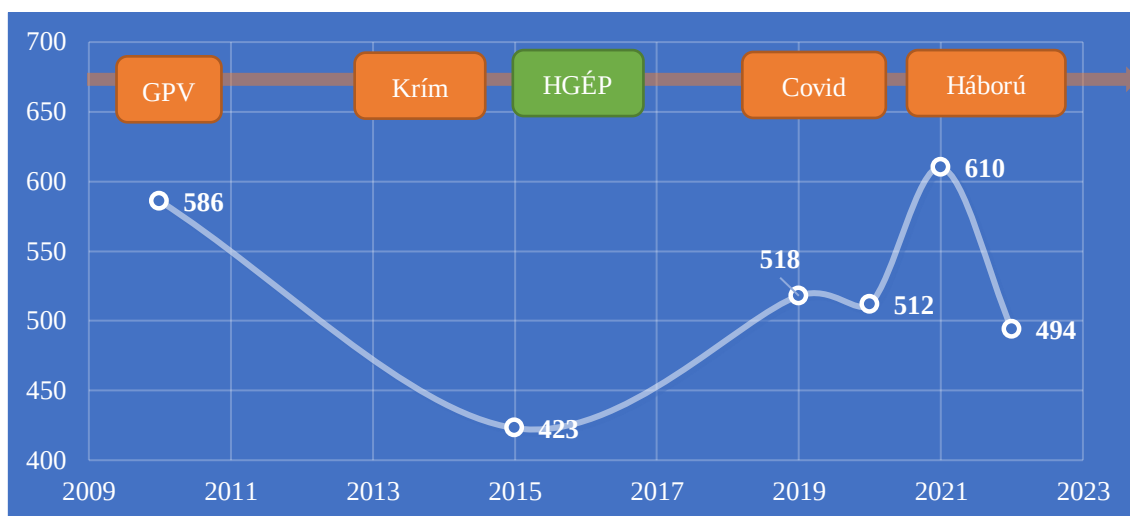
1. ábra: Ukrajnai nagyvállalatok számának alakulása (2010-2022).

Megjegyzés: Rövidítések – **GPV** = gazdasági, pénzügyi válság; **Krim** = Kelet-ukrajnai konfliktus (2014); **HGÉP** = helyi gazdasági élénkítő program; **Covid** = Covid-19 világjárvány, **Háború** = orosz-ukrán háború.

Forrás: saját szerkesztés a [16] alapján.

Az 1. ábrán látható diagram még azt is jól jelzi, hogy milyen eltérés volt az ukrán és az EU átlag GDP-változásában. Látható, hogy a pandémia volt az a hatást gyakorló faktor, ahol szinkronitás látszik Ukrajna és az EU között, a többi tényező esetében inkább csak országos hatásokról beszélhetünk és nem volt akkora jelentősége az Európai Unió országaira, mint Ukrajnára.

Most pedig értékeljük közelebbről a vállalkozói szektorban bekövetkező változásokat az egyes külső környezeti tényezők összefüggésében. Először az ukrajnai nagyvállalatok számának az alakulását vizsgáljuk meg, majd pedig haladjunk közelebb lokálisan Kárpátalja, valamint a kárpátaljai határmenti magyarok által lakott régióhoz és annak vállalkozói létének alakulásához különböző állami és helyi statisztikák figyelembevételével.

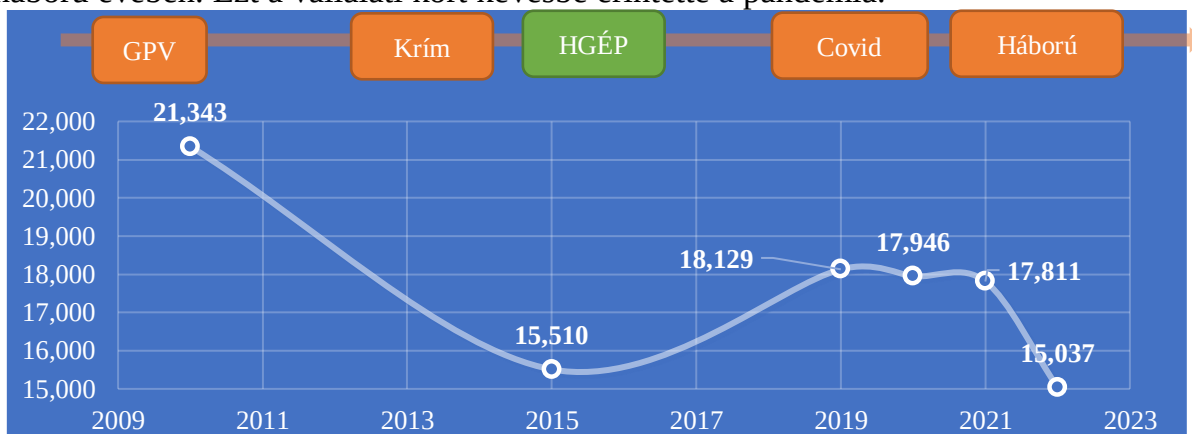


2. ábra: Ukrajnai nagyvállalatok számának alakulása (2010-2022).

Megjegyzés: Rövidítések – **GPV** = gazdasági, pénzügyi válság; **Krím** = Kelet-ukrajnai konfliktus (2014); **HGÉP** = helyi gazdasági élénkítő program; **Covid** = Covid-19 világjárvány, **Háború** = orosz-ukrán háború.

Forrás: saját szerkesztés országos statisztikai adatok alapján [19].

Látható, hogy az országos adatokban 2014-es események jelentős mélyrepülést okoztak a nagyvállalatoknál (2. ábra). Mire 2019-ben kezdett helyreállni ez a mutató, újabb sokkhatásként jelentkezett a Covid 19-el, bár a korlátozások lezárását követően a gazdasági „felpattanás” időszakában a nagyvállalatok száma is rekordnagyságú lett. Sajnálatos módon ez a háború kitörése után visszaesett. Hasonló tendenciákat látunk a mikro-, kis- és középvállalkozásoknál is (3. és 4. ábra). Az ukrajnai közepes vállalkozások statisztikáit figyelve láthatjuk, hogy két jelentősebb mélypont alakult ki. Az első 2015-ben, a kelet-ukrajnai konfliktus elindulását követően, majd pedig a háború évében. Ezt a vállalati kört kevésbé érintette a pandémia.

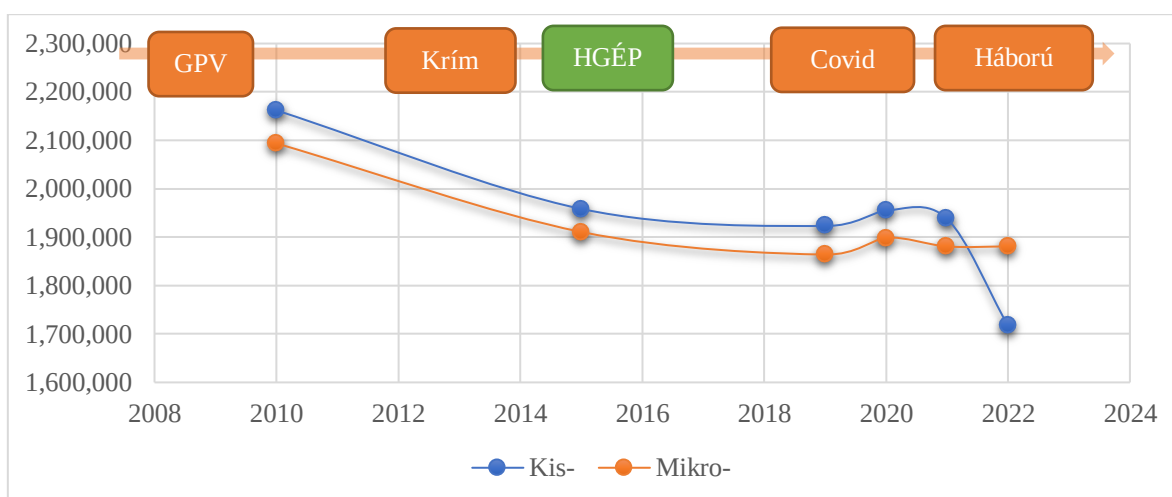


3. ábra: Ukrajnai közepes vállalatok számának alakulása (2010-2022).

Megjegyzés: Rövidítések – **GPV** = gazdasági, pénzügyi válság; **Krím** = Kelet-ukrajnai konfliktus (2014); **HGÉP** = helyi gazdasági élénkítő program; **Covid** = Covid-19 világjárvány, **Háború** = orosz-ukrán háború.

Forrás: saját szerkesztés országos statisztikai adatok alapján [19].

A mikro- és kisvállalkozások esetében, melyek abszolút számok tekintetében jelentősen magasabb számban vannak jelen az ukrán gazdaságban, nem volt látható a vizsgált időszakban olyan jelentős kiingás, mint a közepes vállalatoknál. A tendencia viszont itt is azonos: csökkenés volt folyamatosan a 10-es évek végéig, majd egy rövid fellendülés volt tapasztalható 2020-ra, amit megtorpantot a pandémia, de igazán nagy esés a háború évében következett be. Ez főleg a kisvállalkozásoknál volt látható a statisztikákban, a mikro vállalkozások esetében a hivatalos bezárások még nem voltak láthatóak, ezért a statisztika nem mutat olyan jelentős visszaesést az elmúlt évek adatszolgáltatása alapján.



4. ábra: Ukrajnai kis- és mikro vállalatok számának alakulása (2010-2022).

Megjegyzés: Rövidítések – **GPV** = gazdasági, pénzügyi válság; **Krím** = Kelet-ukrajnai konfliktus (2014); **HGÉP** = helyi gazdasági élénkítő program; **Covid** = Covid-19 világjárvány, **Háború** = orosz-ukrán háború.

Forrás: saját szerkesztés országos statisztikai adatok alapján [19].

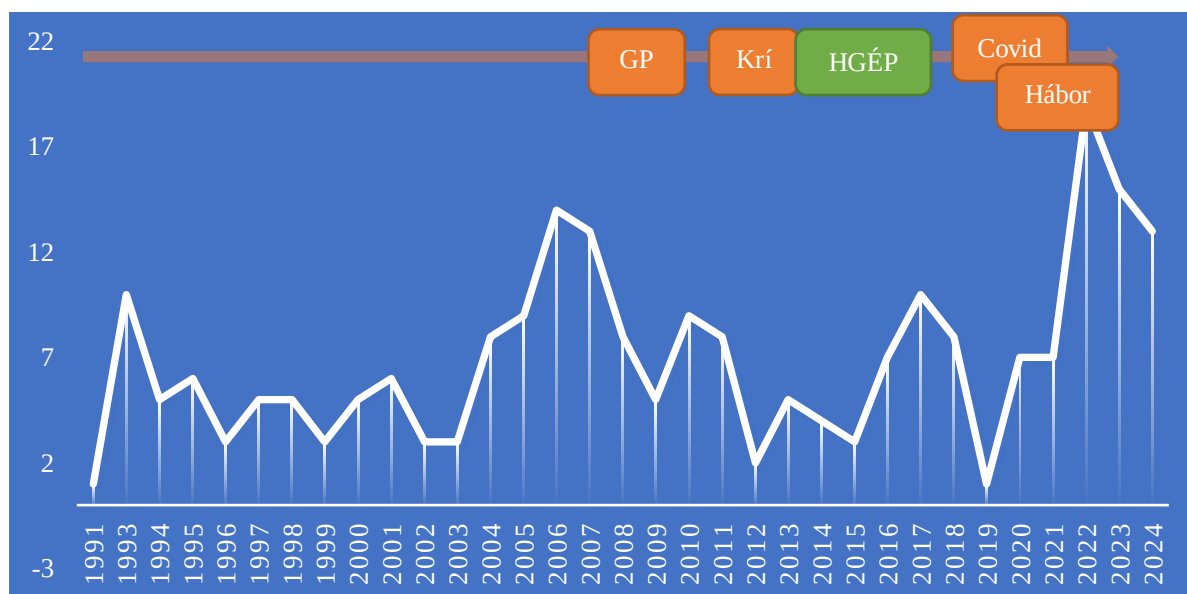
Most pedig vizsgáljuk meg közelebbről Kárpátalja régiót. A megye vonatkozásában érdemes tudni, hogy mivel a háború kitörése óta a legbékésebb területe az országnak, így a vállalkozások számának alakulásában sajátos a relokáció kérdése. A Kárpátaljai Katonai Közigazgatás 2024-es közleménye szerint A relokáció több mint 10 000 új munkahelyet teremtett. A relokált vállalkozások 2023 első tíz hónapjában 71,6 millió hrvnya adót fizettek be a helyi költségvetésbe, ami háromszorosa az előző évinek. A térségben a háború ellenére 3943 fővel (8,3%-kal) nőtt az egyéni vállalkozók száma 2022 elejéhez képest, míg a jogi személyek száma 2272 fővel (8,6%) nőtt [19].

Kárpátalján belül primer statisztikai adatgyűjtésünk alapján, felhasználva a Opendatabot.com fizetett adatbázist [10], valamint a Kárpátaljai Magyar Vállalkozók

Szövevénye adatbázist [7] megvizsgáltuk a vállalkozások nyitásának a tendenciáit a Beregszászi Kistérség vonatkozásában. Ennek az önkormányzati közösségnek a sajátossága, hogy az ukrán-magyar határ közelében található, zömében magyar nemzetiségű ukrán állampolgárok élnek itt (személyes kötődésként a cikk íróinak lak- és kutatási helye is ide kapcsolódik).

2024 október és 2025 január között elemeztünk 230 jogi személyiséggel rendelkező vállalkozást, amelynek 26 %-a farmertgazdaság, 11 %-a magánvállalkozás és a leggyakoribb (63%) Kft volt. A kistérség 16 települést foglal magában, amiben Beregszász város, mint megyei jogú státusszal bíró település rendelkezik a legtöbb vállalkozással, a többi település faluként alacsonyabb értékeket mutatnak.

Most pedig az 5. ábra segítségével vizsgáljuk meg a vállalkozás nyitásának tendenciáit a korábban használt hatásfaktorok relációjában.



5. ábra: A Beregszászi Kistérség vállalkozásának alapítási tendenciái (1991-2024).

Megjegyzés: Rövidítések – GPV = gazdasági, pénzügyi válság; Krím = Kelet-ukrajnai konfliktus (2014); HGÉP = helyi gazdasági élénkítő program; Covid = Covid-19 világjárvány, Háború = orosz-ukrán háború.

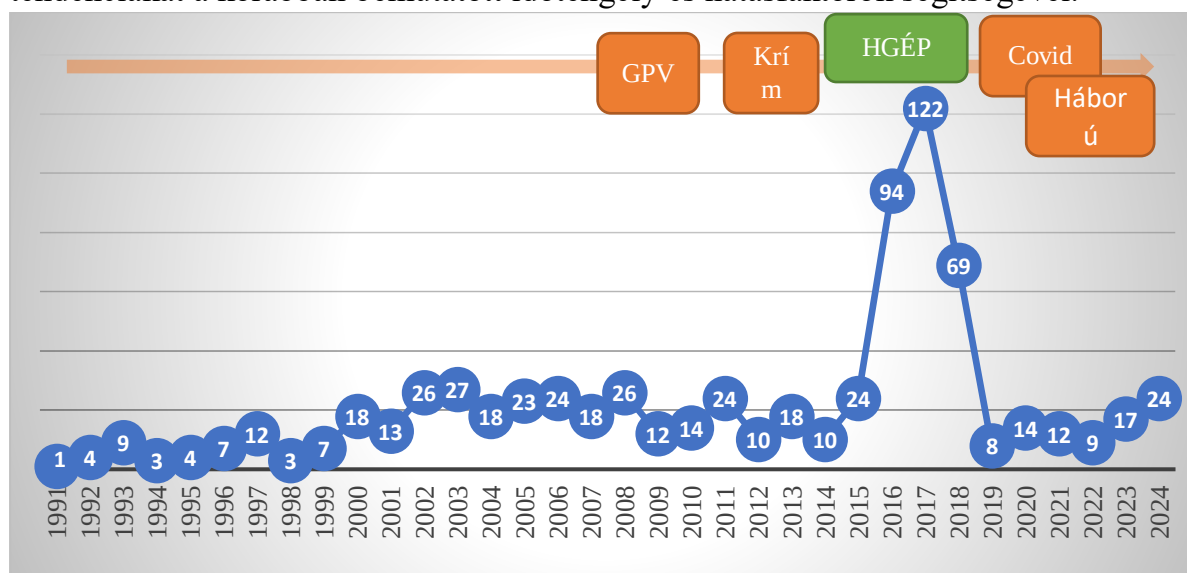
Forrás: saját szerkesztés [17] alapján.

A vizsgálat alapján látható, hogy a bevezetőben említett 2000-es évek pozitív gazdasági konjunktúrája érezteti hatását a jogi személyiséggel rendelkező vállalkozások alapítása kapcsán is. Ezt megtörte a pénzügyi, gazdasági válság, majd a kelet-ukrajnai konfliktusok hatásai. A helyi gazdaságélénkítő program némileg javított a helyzeten, mert 2016-17 időszakában újra növekvő tendencia indult el. Viszont az adatok elemzésének legérdekesebb és újszerű következtetése, hogy a legmagasabb növekedés pont a háború után valósult meg. Ennek oka az lehet, hogy a kelet-Ukrajnából elköltözött vállalkozások e térségbe is áttelepültek és így növelték a

vállalkozások számát. Ez a statisztika még nem tükrözi azt, aki csak a tevékenységét helyezte át, de a székhely maradt az eredeti régióban, így terepismereteink alapján elmondható, hogy még nagyobb mértékben növekedtek a relokált vállalatok, mint ezt a fenti diagram tükrözné.

Végül hasonlítsuk össze ezeket az eredményeket a mikrovállalati szektorral, ugyanis külön adatbázis alapján tudtuk vizsgálni a jogi személyiséggel nem rendelkező zömében egyéni vállalkozói kört kárpátaljai szinten, de etnikai szegmensre vonatkoztatva.

A felmérés adatai a helyi magyar identitású vállalkozásának a szövetségének az adatai alkották, megvizsgálva az adatok változását a You Control segítségével. A közel 800 fős adatbázis alapján a 6. ábra mutatja az alapítással kapcsolatos tendenciákat a korábban bemutatott időtengely és hatásfaktorok segítségével.



6. ábra: A kárpátaljai magyar vállalkozók alapítási tendenciái (1991-2024).

Megjegyzés: Rövidítések – GPV = gazdasági, pénzügyi válság; Krím = Kelet-ukrajnai konfliktus (2014); HGÉP = helyi gazdasági élénkítő program; Covid = Covid-19 világjárvány, Háború = orosz-ukrán háború.

Forrás: saját szerkesztés Vállalkozói Szövetség adatai alapján [7].

A 6. diagramon látható, hogy a vizsgált mikrovállalatok bár hosszú időszakot átölelve lettek alapítva, mégis jelentős növekedés 2015-2019 között valósult meg. Ezt megelőzően a 2000-es évek pozitív országos konjunktúra biztosít motivációs erőt.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a magyarországi támogatással megvalósuló úgynevezett Egán Ede gazdaságélénkítő [4] program leginkább ebben a szektorban ért el pozitív hatást és a határmenti térségben jelentős számban növekedett az egyéni vállalkozások száma. Ezek a személyek vagy első alkalommal vállalkoztak, vagy mezőgazdasági östermelőként nem rendelkeztek hivatalos bejegyzéssel, de a

pályázati program előírásának megfelelően ezután már szükséges volt a fehérgazdaságba való átlépésük.

A vállalkozások léte azon túl, hogy a tulajdonosoknak bevételt realizál, munkát biztosít és így jövedelmet a helyi családoknak, még abból a szempontból is fontos tényező, hogy az állami jóléti struktúrák fenntartása is így lesz biztosítható az adók által.

Jelen kutatásban ezért megvizsgáltuk a vállalkozások adózási sajátosságait is a vizsgált területeken.

2021-ben Kárpátalja költségvetésének 61,5%-át (1 985,2 millió hrivnya) állami támogatások tették ki, míg az adóbevételek aránya csupán 29,1% volt (938,6 millió hrivnya). 2022-ben a helyzet jelentősen megváltozott: a támogatások aránya 37,5%-ra (956,3 millió hrivnya) csökkent, míg az adóbevételek 54,2%-ra (1 382,2 millió hrivnya) emelkedtek. 2023-ban az adóbevételek aránya 48,4% volt (1 550,6 millió hrivnya), míg az állami támogatások 44,1%-át tették ki (1 413,0 millió hrivnya). 2024-ben az adóbevételek aránya 48,8% (1 510,4 millió hrivnya), a támogatásoké pedig 41,8% (1 295,0 millió hrivnya) lett.

A vállalkozások relokációja jelentős hatást gyakorolt Ukrajna, különösen Kárpátalja gazdasági helyzetére. A támogatási függőség csökkenése és az adóbevételek növekedése azt jelzi, hogy a relokált vállalkozások támogatását célzó politikai intézkedések sikeresek voltak. Az adóbevételek váltak a helyi költségvetések elsődleges finanszírozási forrásává, ami kulcsfontosságú a régió gazdasági stabilitásának és fejlődésének biztosítása szempontjából.

A Gazdasági Minisztérium szerint a társasági nyereségadó adóterhelése Kárpátalján 3,4%, ami az ország legmagasabb mutatója. A nyereségadó mértéke az előző évhez képest több mint 300%-kal nőtt. A kormány 530 millió hrivnya támogatást különített el Kárpátalja vállalkozásai számára a „Made in Ukraine” program keretében 2024-re. A kis- és mikrovállalkozások számára már három „Made in Ukraine” irodát nyitottak meg a régióban: Munkácson, Ungváron és Huszton [8].

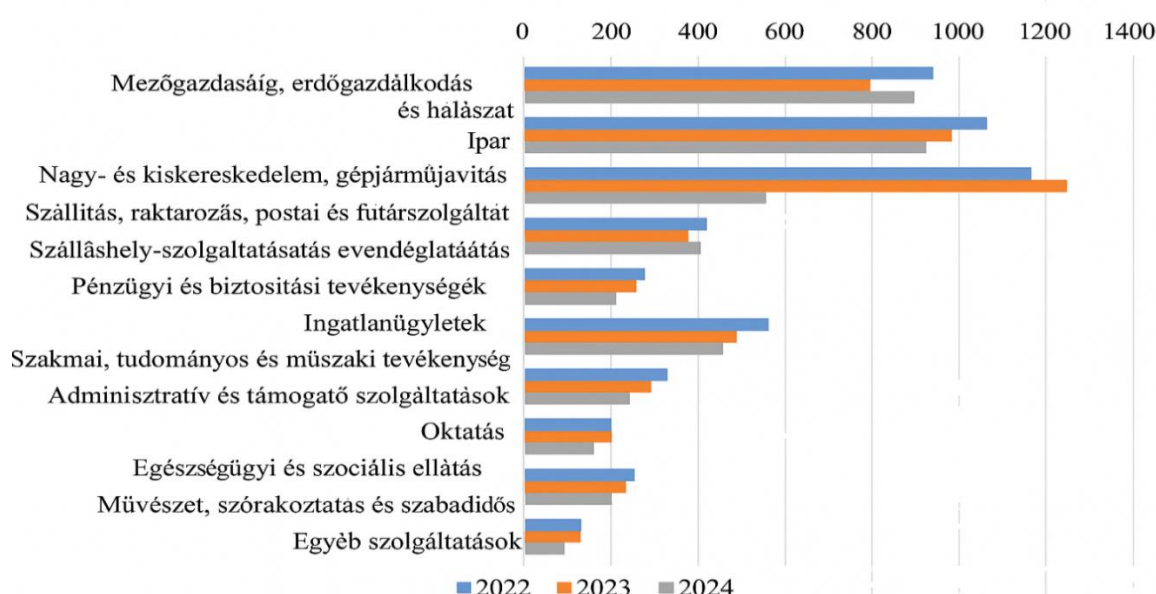
2024 első negyedében a vállalati nyereségadóból származó bevétel elérte a 69 239,4 ezer hrivnyát, ami 1,8-szoros, azaz 31 808,3 ezer hrivnyás többletet jelent a tervezett értékhez képest. Az előző év azonos időszakához viszonyítva az adóbevétel 2,5-szeresére, azaz 41 038,3 ezer hrivnyával nőtt. Ez az eredmény a régióba relokált vállalkozások adófizetésének tudható be [21].

Most pedig vizsgáljuk meg a működő vállalkozások számát gazdasági tevékenységi körök szerint Kárpátalján a 2022–2024 közötti időszakban (lásd 7. ábra).

A működő vállalkozások számának gazdasági tevékenységi körönkénti dinamikája Kárpátalján 2022 és 2024 között különböző tendenciákat mutat a régió gazdasági ágazatainak fejlődésében, különösen a vállalkozói aktivitás növekedését vagy csökkenését tekintve az adott tevékenység típusától függően. A régióban a vállalkozások összesített száma 2022-ben 4 899 egység volt, míg 2024-re 5 313-ra nőtt, ami pozitív fejlődési tendenciára utal az üzleti szektorban.

A legnagyobb növekedést mutató ágazatok közé tartozott a szállítás, raktározás, postai és futárszolgálatok, ahol a vállalkozások száma 26%-kal nőtt (322-ről 406-ra).

Ez összefüggésben állhat a logisztikai láncok átalakulásával, a relokációval és a megnövekedett szállítási igényekkel. A nagy- és kiskereskedelem; gépjármű- és motorkerékpár-javítás szektor szintén pozitív eredményt mutatott, 5%-os növekedéssel (1 138-ról 1 191 vállalkozásra), ami a piaci környezethez való alkalmazkodást és a szolgáltatások iránti kereslet bővülését jelzi.



7. ábra: A működő vállalkozások száma gazdasági tevékenységi körök szerint Kárpátalján (2022–2024)

Forrás: saját szerkesztés [18] alapján.

Az ipari termelés szintén 11%-kal emelkedett (850-ről 946 egységre), ami a termelőkapacitások helyreállítására vagy bővülésére utal, különösen a relokált vállalkozások révén. Az építőipar 11%-os növekedést mutatott (427-ről 474 egységre), amit a helyreállítási munkálatok és az új infrastrukturális létesítmények iránti igény magyarázhat. A mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat területén is 6%-os növekedés volt megfigyelhető (545-ről 580 vállalkozásra), ami a mezőgazdaság stabil fejlődésére utal a régióban.

Ezzel szemben néhány ágazat visszaesést mutatott, különösen a pénzügyi és biztosítási tevékenységek (9%-os csökkenés, 23-ről 21 vállalkozásra), valamint az oktatás (7%-os csökkenés, 30-ről 28 vállalkozásra), ami gazdasági instabilitással és az adott területeken bekövetkező keresletváltozással lehet összefüggésben.

Összességében a megfigyelhető dinamika azt mutatja, hogy Kárpátalja üzleti környezete képes alkalmazkodni a gazdasági válsághelyzetekhez és a vegyes hatásrendszerekhez, különösen a vállalkozások relokációja révén, amely hozzájárul a régió ellenálló képességéhez és fejlődéséhez mind külső, mind belső kihívásokkal szemben.

Az 1. táblázat bemutatja a vállalkozások adózás előtti pénzügyi eredményét Kárpátalján 2024-ben, kiemelve a nyereséges és veszteséges vállalkozások közötti jelentős eltéréseket. A kárpátaljai vállalkozások összesített adózás előtti pénzügyi eredménye 18 842 075,8 ezer hrvnyát tett ki. A vállalkozások 72,3%-a nyereséget ért el (összesen 21 320 422,1 ezer hrvnya értékben), míg 27,7%-uk veszteséget könyvelt el (2 478 346,3 ezer hrvnya értékben).

1.táblázat

A vállalkozások adózás előtti pénzügyi eredménye Kárpátalja járásaiban, 2024-ben*

Régió / Járás	Adózás előtti pénzügyi eredmény, ezer UAH	Nyeréséges vállalkozások (százalék)	Pénzügyi eredmény, ezer UAH	Veszteséges vállalkozások (százalék)	Pénzügyi eredmény, ezer UAH
Kárpátaljai régió összesen	18 842 075,8	72,3%	21 320 422,1	27,7%	2 478 346,3
<i>Beregszászi járás</i>	344 042,6	75,0%	721 770,4	25,0%	377 727,8
<i>Munkácsi járás</i>	1 704 711,4	73,6%	2 194 619,4	26,4%	489 908,0
<i>Rahóci járás</i>	84 788,6	72,7%	148 368,1	27,3%	63 579,5
<i>Técsői járás</i>	330 757,3	79,5%	356 639,7	20,5%	25 882,4
<i>Ungvári járás</i>	15 944 214,5	68,2%	17 306 334,5	31,8%	1 362 120,0
<i>Husztói járás</i>	433 561,4	78,5%	592 690,0	21,5%	159 128,6

* Az adatok nem tartalmazzák a banki tevékenységekből származó eredményeket.

Forrás: saját szerkesztés [18] alapján.

Ez a helyzet arra utal, hogy a vállalkozások jelentős része pozitív pénzügyi eredménnyel működik; ugyanakkor nem hagyható figyelmen kívül a veszteséges vállalkozások jelenléte sem, amelyet olyan gazdasági válságok is befolyásolhatnak, mint a háború vagy más külső tényezők. Mindez rámutat arra, hogy szükség van a veszteséges vállalkozások támogatására, valamint a helyi gazdaságfejlesztés ösztönzésére a gazdasági nehézségek leküzdése érdekében.

Következtetések és további kutatások kilátásai. Az elemzés összegzéseként megállapítható, hogy a vizsgált időszakban Ukrajna, és különösen Kárpátalja gazdasági folyamatai erőteljesen követték a makrokörnyezeti változásokat. A külső sokkhatások – pénzügyi válság, kelet-ukrajnai konfliktus, COVID-19 járvány, orosz–ukrán háború – egyértelműen nyomot hagytak a vállalkozások számának és szerkezetének alakulásán. A háború időszakában Kárpátalja relatív biztonsága a vállalati relokáció fő célpontjává tette a régiót, ami a jogi személyek és egyéni vállalkozók számának számottevő növekedését eredményezte. E folyamat közvetlenül hozzájárult a helyi költségvetési bevételek szerkezetének átalakulásához: míg 2021-ben a bevételek többsége állami támogatásból származott, 2022-től az adóbevételek aránya jelentősen nőtt, és mára a költségvetés elsődleges forrásává vált. A nyereségadó-bevételek dinamikus emelkedése – részben a „Made in Ukraine” program támogatásával – a gazdasági aktivitás bővülését mutatja. Bár az Egán Ede program rövid távon jelentős mikrovállalkozói növekedést hozott, ennek hatása a COVID és a



háború következtében visszaesett. Összességében Kárpátalja gazdasági alkalmazkodóképessége magas, de a fenntartható fejlődés érdekében szükséges a veszteséges vállalkozások támogatása és a diverzifikált gazdaságfejlesztési politika folytatása. A kárpátaljai vállalkozói szektor makrokörnyezeti hatásokra adott reakcióinak vizsgálata bár nem egyedülálló a gazdasági és regionális fejlesztési kutatások körében, mégis a kistérségi szintű, részletes statisztikai elemzés tekintetében kevésbé feltárt területnek számít. Ezért fontosnak tartjuk, hogy jelen tanulmányt kiindulópontként kezeljük, és a rendelkezésre álló adatokat mélyebb, többdimenziós értékelésnek vessük alá, kiegészítve új, kvantitatív mutatók elemzésével. A kutatás folytatásában lehetőség nyílik további kistérségek bevonására, melyek eltérő földrajzi, gazdasági és etnikai sajátosságaik révén árnyaltabb képet adhatnak a makrogazdasági sokkhatások regionális hatásairól. Emellett kiemelt cél a jelenleg vizsgált területekre vonatkozó relokációs folyamatok, adóbevételi szerkezetek és vállalkozói aktivitás részletesebb szektorális és időbeli összehasonlítása, valamint a különböző méretkategóriájú vállalkozások adaptációs stratégiáinak feltárása.

Felhasznált források listája

1. Bacho R., Loskorikh G., Pataki G., Perchi O. Economic shocks, tax revenues and budget dynamics: macroeconomic impact on business statistics in Ukraine (2010–2022). *Azposcim*. 2025. № 15. P. 77-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.15.77>
2. Boiarko I., Hrytsenko L., Tverezovska O., Saltykova H., Kyrychenko K. War impact on the market value of the industrial complex enterprises of Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2023. Vol. 20, issue 1. P. 328-341. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20\(1\).2023.28](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20(1).2023.28)
3. Czifra J., Csukonyi C. A vezetés paradigmaváltása a COVID-19 pandémia alatt. *Új munkaügyi szemle*. 2022. № 3(3). P. 15-24.
4. Eganede.com. Egán Ede gazdaságfejlesztési program, terv. 2014. URL: <https://eganede.com/egan-edeterv.pdf> (letöltés időpontja: 20.07.2025)
5. Fabeil N. F., Pazim K. H., Langgat J. The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *Journal of Economics and Business*. 2020. № 3. P. 837-844. DOI: <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.02.241>
6. Grum B., Kobal G.D. Urban resilience and sustainability in the perspective of global consequences of Covid-19 pandemic and war in Ukraine: a systematic review. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, issue 2. P. 1459. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021459>
7. Kárpátaljai Magyar Vállalkozók Szövetsége. URL: <https://kmvsz.org.ua/hu/> (letöltés időpontja: 21.07.2025)
8. Kyiv24.news. Завдяки релокатнам дотаційна залежність Закарпаття зменшилась більш ніж удвічі. URL: <https://kyiv24.news/news/zavdyaky-relokatnam-dotaczijna-zalezhnist-zakarpattya-zmenshyas-bilsh-nizh-udvichi> (letöltés időpontja: 22.07.2025)
9. Oblój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, issue 1. P. 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
10. Opendatabot. Бізнес. URL: <https://opendatabot.ua> (letöltés időpontja: 22.07.2025)
11. Smachylo V. Impact of the War on Entrepreneurship in Ukraine. *Studia I Analizy Nauk O Polityce*. 2024. № 1. P. 9–28. DOI: <https://doi.org/10.31743/sanp.17250>



12. Syrtseva S., Ivaniuk U., Fedotova I., Hurina O., Dovzhyk O., Nazarenko O. Innovative potential and development of Ukrainian small enterpris-es during the war (2022-2023). *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, issue 58. P. 222-232. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.58.10.24>
13. Tamás S. Z. A COVID-19 okozta globális ellátási láncokban fellépő zavarok vállalkozásokra gyakorolt hatása. 2024. URL: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/44691/szabo-zoltan-tamas-phd2024.pdf?sequence=1> (дата звернення: 25.07.2025)
14. Terebukh A., Roik O. Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Economics and Region*. 2024. № 1 (92). P. 174–182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326)
15. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects : scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2022. 1436 p. URL: http://www.hai-nyzhnyk.in.ua/downloads/2022book_the-russian-ukrainian-war-01.pdf (letöltés időpontja: 25.07.2025)
16. Trading Economics. Ukraine GDP Growth Rate. 2025. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-growth-annual> (letöltés időpontja: 26.07.2025)
17. You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (letöltés időpontja: 26.07.2025)
18. Головне управління статистики у Закарпатській області. Економічна статистика. URL: <https://uz.ukrstat.gov.ua/> (letöltés időpontja: 27.07.2025)
19. Держстат. Стан ділової активності підприємств. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/standilovoyi-aktyvnosti-pidpryyemstv> (letöltés időpontja: 27.07.2025)
20. Закарпатська обласна військова адміністрація. Економічний блок. Промисловість та підприємництво. URL: <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/ekonomichnij-blok/promislovist-ta-pidpriyemnictvo> (letöltés időpontja: 28.07.2025)
21. Закарпатська обласна військова адміністрація. Обласний бюджет. Пояснювальна записка до звіту про виконання обласного бюджету за перший квартал 2024 року. URL: <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/finansovij-blok/oblasnyi-biud> (letöltés időpontja: 28.07.2025)

References

1. Bacho, R., Loskorikh, G., Pataki, G., Perchi, O. (2025). Economic shocks, tax revenues and budget dynamics: macroeconomic impact on business statistics in Ukraine (2010–2022). *Ahrosvit*, № 15, 77-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.15.77>
2. Boiarko, I., Hrytsenko, L., Tverezovska, O., Saltykova, H., Kyrychenko, K. (2023). War impact on the market value of the industrial complex enterprises of Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 20(1), 328-341. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20\(1\).2023.28](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.20(1).2023.28)
3. Czifra, J., Csukonyi, C. (2022). A vezetés paradigmaváltása a COVID-19 pandémia alatt. *Új munkaiügyi szemle*, 3(3), 15-24.
4. Eganede.com. (2014). Egán Ede gazdaságfejlesztési program, terv. URL: <https://eganede.com/egan-edeterv.pdf>
5. Fabeil, N. F., Pazim, K. H., Langgat, J. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs’ Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *Journal of Economics and Business*, 3, 837-844. DOI: <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.02.241>
6. Grum, B., Kobal, G.D. (2023). Urban resilience and sustainability in the perspective of global consequences of Covid-19 pandemic and war in Ukraine: a systematic review. *Sustainability*, 15(2), 1459. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021459>
7. Kárpátaljai Magyar Vállalkozók Szövetsége: Website (2025). URL: <https://kmvsz.org.ua/hu/> [in Hungarian]
8. Kyiv24.news: Website (2024). Thanks to the relocations, the subsidy dependence of Transcarpathia has been reduced by more than half. URL: <https://kyiv24.news/news/zavdyaky-relokatnam-dotaczijna-zalezhnist-zakarpattya-zmenshylas-bilsh-nizh-udvichi> [in Ukrainian]



9. Oblój, K., Voronovska, R. (2024). How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*, 67(1), 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
10. Opendatabot: Website (2025). Business. URL: <https://opendatabot.ua> [in Ukrainian]
11. Smachylo, V. (2024). Impact of the War on Entrepreneurship in Ukraine. *Studia I Analizy Nauk O Polityce*, (1), 9–28. DOI: <https://doi.org/10.31743/sanp.17250>
12. Syrtseva, S., Ivaniuk, U., Fedotova, I., Hurina, O., Dovzhyk, O., Nazarenko, O. (2022). Innovative potential and development of Ukrainian small enterpris-es during the war (2022-2023). *Amazonia Investiga*, 11(58), 222-232. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.58.10.24>
13. Tamás, S. Z. (2024). A COVID-19 okozta globális ellátási láncokban fellépő zavarok vállalkozásokra gyakorolt hatása. URL: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/44691/szabo-zoltan-tamas-phd2024.pdf?sequence=1> [in Hungarian]
14. Terebukh, A., Roik, O. (2024). Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Economics and Region*, 1(92), 174–182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326)
15. Bodak, V.A., Pantiuk, M.P., Haliv, M.D., Ilnytskyi, V.I., Vikhliaiev M.Y. (Eds.). (2022). The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”. URL: http://www.hai-nyzhnyk.in.ua/downloads/2022book_the-russian-ukrainian-war-01.pdf
16. Trading Economics: Website (2025). Ukraine GDP Growth Rate. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-growth-annual>
17. You Control: Website (2025). URL: <https://youcontrol.com.ua/> [in Ukrainian]
18. Main Department of Statistics in Transcarpathian region: Website (2025). *Economic statistics*. URL: <https://uz.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]
19. State Statistics Service: Website (2025). State of business activity of enterprises. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/stan-dilovoyi-aktyvnosti-pidpryyemstv> [in Ukrainian]
20. Transcarpathian Regional Military Administration: Website (2025). Economic block. Industry and entrepreneurship. URL: <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/ekonomichnij-blok/promislovist-ta-pidpryyemnistvo> [in Ukrainian]
21. Transcarpathian Regional Military Administration: Website (2025). Regional budget. Explanatory note to the report on the implementation of the regional budget for the first quarter of 2024. URL: <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/finansovij-blok/oblasnyi-biud> [in Ukrainian]

Отримано:	22.07.2025	Beérkezett:	2025.07.22	Received:	22.07.2025
Прийнято до друку:	29.08.2025	Elfogadva:	2025.08.29	Accepted:	29.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-500-515

УДК 657

Наталія ПРИЙМАК

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-0206-2577](https://orcid.org/0000-0002-0206-2577)

Scopus Author ID: [59954833100](https://orcid.org/59954833100)

e-mail: jannet_d@ukr.net

(Corresponding author)

АДАПТАЦІЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню адаптації системи бухгалтерського обліку та аудиту до викликів цифрової економіки під впливом технологій штучного інтелекту. Визначено предмет дослідження – вплив цифровізації та штучного інтелекту на практики обліку й аудиту. Метою роботи є обґрунтування напрямів трансформації обліково-аудиторської діяльності для підвищення її ефективності та надійності в умовах стрімкого розвитку штучного інтелекту. У дослідженні використано методи порівняльного та системного аналізу, статистичного узагальнення, а також експертного оцінювання сучасних тенденцій. Аудиторська діяльність зазнає суттєвих змін завдяки можливості обробляти 100 % облікових транзакцій замість традиційних вибірових перевірок. Використання машинного навчання та аналізу великих даних сприяє виявленню аномалій, нетипових операцій і потенційного шахрайства, що підвищує точність і глибину аудиту. Ілюстрацією служать платформи Big Four – KPMG Clara, Deloitte Omnia, EY Helix, PwC Halo – які інтегрують модулі ШІ для автоматичного проведення аналітичних процедур і формування звітів із потенційно проблемних зон. Одночасно зростає потреба в «аудиті алгоритмів», що передбачає перевірку коректності моделей, виявлення упередженості та оцінку відповідності регуляторним вимогам, зокрема в контексті прийняття Європейського ШІ Act. Визначено ключові виклики – якість даних, кібербезпека, прозорість алгоритмів, необхідність перенавчання моделей і подолання опору змінам серед персоналу. Проведений аналіз свідчить, що успішне впровадження ШІ в облік та аудит потребує комплексного підходу, який поєднує технологічну інфраструктуру, оновлення внутрішніх політик, розвиток компетенцій і створення систем контролю за автоматизованими процесами. Запропоновано, що освітні програми мають інтегрувати навчання з роботи з даними, основ програмування і принципів функціонування ШІ-систем, а професійні організації – удосконалювати стандарти обліку та аудиту з урахуванням автоматизованих інструментів. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення методик оцінки економічної ефективності впровадження ШІ, вивчення поведінкових аспектів прийняття рішень за участі алгоритмів та дослідження юридичних колізій, пов'язаних із відповідальністю за помилки ШІ у фінансовій звітності.

Ключові слова: штучний інтелект; цифрова економіка; бухгалтерський облік; аудит; цифровізація; автоматизація; великі дані; машинне навчання.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



JEL Classification: M41, M42, O33, C81.

Absztrakt. A tanulmány a számviteli és könyvvizsgálati rendszer digitális gazdaság kihívásaihoz való alkalmazkodását vizsgálja a mesterséges intelligencia technológiáinak hatására. Meghatározásra került a kutatás tárgya – a digitalizáció és a mesterséges intelligencia hatása a számviteli és könyvvizsgálati gyakorlatokra. A kutatás célja a számviteli és könyvvizsgálati tevékenység átalakítási irányainak megalapozása annak érdekében, hogy növelje hatékonyságát és megbízhatóságát a mesterséges intelligencia gyors fejlődésének körülményei között. A vizsgálat módszertana összehasonlító és rendszerelemzést, statisztikai általánosítást, valamint a modern trendek szakértői értékelését foglalta magában. A könyvvizsgálati tevékenység jelentős változásokon megy keresztül annak köszönhetően, hogy lehetőség nyílik a könyvelési tranzakciók 100 %-ának feldolgozására a hagyományos mintavételes ellenőrzések helyett. A gépi tanulás és a big data elemzés elősegíti az anomáliák, atipikus műveletek és a potenciális csalások feltárását, ami növeli az audit pontosságát és mélységét. Ezt illusztrálják a Big Four platformjai – KPMG Clara, Deloitte Omnia, EY Helix, PwC Halo – amelyek mesterséges intelligencia modulokat integrálnak az analitikai eljárások automatikus végrehajtására és a problémás területeket kiemelő jelentések készítésére. Ugyanakkor növekszik az „algorithmus-könyvvizsgálás” iránti igény, amely a modellek helyességének ellenőrzését, az elfogultságok feltárását és a szabályozási követelményeknek való megfelelés értékelését foglalja magában, különösen az Európai Unió Mesterséges Intelligencia Törvényének (AI Act) elfogadásának kontextusában. Azonosításra kerültek a fő kihívások: az adatok minősége, a cyberbiztonság, az algoritmusok átláthatósága, a modellek újratanításának szükségessége, valamint a változásokkal szembeni ellenállás leküzdése a személyzet körében. Az elemzés rámutat, hogy a mesterséges intelligencia számvitelbe és könyvvizsgálatba való sikeres bevezetése átfogó megközelítést igényel, amely ötvözi a technológiai infrastruktúrát, a belső szabályzatok megújítását, a kompetenciák fejlesztését és az automatizált folyamatok ellenőrzési rendszereinek kialakítását. Javasoltuk, hogy az oktatási programok integrálják az adatelemzést, az alapvető programozási ismereteket és az MI-rendszerek működési elveit, míg a szakmai szervezetek korszerűsítsék a számviteli és könyvvizsgálati standardokat az automatizált eszközök figyelembevételével. A további kutatások ígéretes irányai közé tartozik az MI bevezetésének gazdasági hatékonyságát mérő módszertanok kidolgozása, az algoritmusokkal támogatott döntéshozatal viselkedési aspektusainak vizsgálata, valamint az MI hibáiért viselt felelősséghez kapcsolódó jogi kollíziók elemzése a pénzügyi beszámolásban.

Kulcsszavak: mesterséges intelligencia; digitális gazdaság; számvitel; könyvvizsgálat; digitalizáció; automatizáció; big data; gépi tanulás.

Abstract. The article is devoted to the study of the adaptation of the accounting and auditing system to the challenges of the digital economy under the influence of artificial intelligence technologies. The subject of the research is defined as the impact of digitalization and artificial intelligence on accounting and auditing practices. The aim of the study is to substantiate the directions of transformation of accounting and auditing activities in order to enhance their efficiency and reliability in the context of the rapid development of artificial intelligence. The study employs methods of comparative and systems analysis, statistical generalization, as well as expert evaluation of current trends. Auditing activities undergo significant changes due to the capability to process 100 % of accounting transactions instead of traditional sample-based testing. The use of machine learning and big data analytics facilitates the detection of anomalies, atypical transactions, and potential fraud, thereby increasing the accuracy and depth of audits. An illustration of this trend is provided by the Big Four – KPMG Clara, Deloitte Omnia, EY Helix, and PwC Halo – which integrate AI modules for the automated execution of analytical procedures and the generation of reports on potentially problematic areas. Simultaneously, the need for «algorithm auditing» is growing – which entails verifying the correctness of models, identifying biases, and assessing compliance with regulatory requirements, particularly in the context of the adoption of the European AI Act. The key challenges have been identified – data quality, cybersecurity, algorithmic transparency, the need to retrain

models, and overcoming resistance to change among personnel. The conducted analysis indicates that the successful implementation of AI in accounting and auditing requires a comprehensive approach that combines technological infrastructure, the updating of internal policies, the development of competencies, and the establishment of control systems for automated processes. It is proposed that educational programs integrate training in data management, basic programming, and the principles of AI system operation, while professional organizations should refine accounting and auditing standards to accommodate automated tools. Promising directions for further research include the development of methodologies for assessing the economic efficiency of AI implementation, the study of behavioral aspects of decision-making involving algorithms, and the examination of legal dilemmas related to liability for AI errors in financial reporting.

Keywords: artificial intelligence; digital economy; accounting; auditing; digitalization; automation; big data; machine learning.

Постановка проблеми. Сучасна цифрова економіка характеризується стрімким зростанням обсягів даних, онлайн-транзакцій та використанням інформаційних технологій у бізнес-процесах. Ці тенденції створюють нові виклики для системи бухгалтерського обліку та аудиту, вимагаючи їхньої адаптації до високої швидкості обміну інформацією, динамічних бізнес-моделей і появи нових об'єктів обліку (наприклад, цифрових активів, криптовалют, інтелектуальної власності у цифровій формі). Традиційні методи обліку та вибіркового аудиту можуть виявитися недостатньо ефективними в умовах, коли величезні масиви даних генеруються в режимі реального часу, а господарські операції дедалі більше автоматизуються. Одним із ключових факторів цифрової трансформації стала технологія штучного інтелекту (ШІ), яка проникає в різні сфери, зокрема у фінанси та облік. Постає проблема: як інтегрувати можливості ШІ у практику бухгалтерського обліку та аудиту таким чином, щоб підвищити якість і достовірність фінансової інформації, забезпечити ефективний контроль та водночас упоратися з ризиками і обмеженнями, притаманними новим технологіям. Актуальність цієї проблеми підтверджується світовою тенденцією до зростання використання ШІ-рішень у бізнесі – понад 75% організацій у світі вже застосовують ШІ хоча б в одній функції [1]. Водночас фінансово-аудиторська галузь стикається з необхідністю реагувати на ризики цифрової ери: кібербезпека, конфіденційність даних, відсутність прямих регуляторних норм щодо ШІ, етичні дилеми використання алгоритмів тощо. Таким чином, постановка проблеми полягає у визначенні напрямів модернізації обліку та аудиту під впливом ШІ для забезпечення їх відповідності викликам цифрової економіки, збереження довіри до фінансової звітності та забезпечення надійності контролю.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика впровадження штучного інтелекту в обліково-аудиторську сферу перебуває в центрі уваги науковців і практиків у всьому світі. Багато дослідників відзначають, що використання ШІ-технологій здатне істотно підвищити ефективність бухгалтерського обліку та якість інформації. Зокрема, А. аль Сахран вказує, що ШІ має значний позитивний вплив на якість облікової інформації, зменшуючи затрати часу на обробку даних і підвищуючи їх точність [2]. AI також допомагає мінімізувати



помилки та дублювання при введенні даних, що веде до більш достовірної фінансової звітності. В галузі аудиту ряд наукових праць і оглядів літератури присвячено впливу ІІІ на методологію аудиторської перевірки. Так, А. Федик зі співавторами виявили, що впровадження ІІІ-технологій у аудит підвищує якість перевірок і їх ефективність, а також може знижувати витрати за рахунок автоматизації праці молодших аудиторів [3]. Водночас вони застерігають, що масштабні інвестиції у ІІІ дають максимальний ефект у великих фірмах, тоді як малі аудиторські компанії можуть відставати через брак ресурсів. Інші дослідники відзначають, що ІІІ-аудит здатен охопити 100% вибірки операцій замість традиційних вибіркового методів, що забезпечує суцільну перевірку даних і знижує ризик не виявити помилку або шахрайство [4]. Вже сьогодні алгоритми машинного навчання в аудиті успішно застосовуються для аналізу бухгалтерських записів, виявлення аномальних проводок та схем шахрайства, причому комп'ютерні системи можуть проводити аналіз значно швидше і без упущень, пов'язаних з людським фактором [4]. Як зазначають Дж. Кокіна та Т. Дейвенпорт, аудиторська діяльність особливо добре підходить для впровадження аналізу даних та ІІІ завдяки великим обсягам структурованих і неструктурованих даних, що опрацьовуються під час перевірок [5]. Технології штучного інтелекту наразі використовуються для підвищення точності та ефективності аудиторського процесу, автоматизації рутинних процедур, тестування повних наборів даних, а також для виявлення потенційних викривлень і випадків шахрайства у фінансовій звітності.

Окремий напрям досліджень присвячено ролі ІІІ в забезпеченні безперервного аудиту та моніторингу у реальному часі. Дж. Макговеном запроваджено поняття «невидимого бухгалтерського обліку» та «безперервного аудиту», коли завдяки автоматизації та ІІІ інформація опрацьовується і контролюється постійно, а не лише наприкінці звітного періоду [6]. Це дозволяє виявляти проблеми одразу під час їх виникнення і надавати керівництву активні інсайти для прийняття рішень. Дослідники також аналізують виклики та ризики впровадження ІІІ. Зокрема, вказується на етичні та правові аспекти: прозорість алгоритмів, упередженість даних, питання відповідальності за рішення, прийняті ІІІ-системами. Н. Ноордін зі співавторами у дослідженні сприйняття зовнішніми аудитором ІІІ виявили, що як локальні, так і міжнародні аудиторські фірми позитивно оцінюють внесок ІІІ в якість аудиту, не знаходячи істотної різниці у такому сприйнятті між різними категоріями фірм [4]. При цьому вони наголошують, що аудиторські команди мають адаптувати свої навички, аби ефективно використовувати ІІІ-інструменти, а організації – забезпечити належний контроль якості даних, які аналізуються алгоритмами.

В українському науковому просторі тема також активно обговорюється. Зокрема, досліджено перспективи впровадження ІІІ у бухгалтерський облік та аудит (М. Златова, Т. Гнатєва [7]), можливості використання ІІІ для аналізу фінансово-економічної діяльності підприємств (І. Поповиченко, К. Спірідонова та ін. [8]) та інші аспекти цифровізації обліку. Ю. Костенко зі співавторами

висвітлюють переваги автоматизації облікових процедур, такі як прискорення складання звітності, підвищення контролю за фінансовими потоками, зменшення людського фактору, а також звертають увагу на проблеми: високу вартість впровадження ІІІ-рішень, недостатню готовність нормативної бази, брак ІІ-компетентностей у персоналу, питання інформаційної безпеки тощо [9]. Так, за результатами аналізу українських компаній встановлено, що ІІІ-технології можуть автоматизувати до 50-70% рутинних операцій бухобліку, підвищивши точність розрахунків і пришвидшуючи обробку великих обсягів інформації [9]. Водночас особливий акцент науковців зроблено на відсутності чітких законодавчих механізмів регулювання використання ІІІ в обліку України, що ускладнює інтеграцію технологій та визначення відповідальності у разі помилок, допущених алгоритмом. Отже, аналіз останніх досліджень підтверджує значний потенціал ІІІ для підвищення ефективності обліку і аудиту, однак підкреслює необхідність врахування ризиків та обмежень, а також подальшого вивчення питань стандартизації, етики та навчання фахівців.

Формулювання мети. Метою статті є розроблення науково обґрунтованих підходів та рекомендацій щодо адаптації бухгалтерського обліку і аудиту до викликів цифрової економіки шляхом впровадження технологій штучного інтелекту. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. дослідити вплив цифровізації та ІІІ-технологій на функції і методи обліку та аудиту;
2. узагальнити світові тенденції та кращі практики використання ІІІ в обліково-аудиторській діяльності, проаналізувавши статистичні дані останніх років;
3. виявити основні переваги, яких можна досягти завдяки інтеграції ІІІ (підвищення точності, швидкості, ефективності, розширення аналітичних можливостей тощо), та потенційні ризики і проблеми (питання надійності, безпеки, етичності, регуляторні прогалини);
4. запропонувати напрями вдосконалення облікових і аудиторських процесів із використанням ІІІ, а також окреслити необхідні зміни у підготовці кадрів і нормативному регулюванні.

Реалізація поставленої мети сприятиме формуванню теоретичних основ і практичних рекомендацій для трансформації професійної діяльності бухгалтерів та аудиторів у цифрову епоху з урахуванням найновіших досягнень штучного інтелекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сфері бухгалтерського обліку штучний інтелект відкриває широкі можливості для автоматизації і підвищення якості обробки інформації. Традиційно значна частка часу бухгалтерів витрачалася на виконання рутинних операцій – введення первинних даних, проведення розрахунків, складання типових проводок. Нині завдяки методам інтелектуальної автоматизації та роботизації процесів ці завдання можуть виконуватися з мінімальним залученням людини. Застосування ІІІ-

інструментів, таких як оптичне розпізнавання тексту для автоматичного зчитування рахунків і накладних, дозволяє істотно скоротити людські помилки при введенні даних та пришвидшити документообіг. Досвід компаній свідчить, що подібні рішення дають змогу звільнити час фахівців для більш аналітичних завдань. Як відзначається у звітах IFAC, професійні бухгалтери в умовах технологічної трансформації переходять від ролі «збирачів даних» до ролі бізнес-партнерів – консультантів, які забезпечують глибший аналіз і підтримку прийняття рішень. ШІ та автоматизація виконують рутинну роботу, тоді як люди зосереджуються на завданнях, що потребують критичного мислення, креативності та професійного судження [10].

До найбільш поширених напрямів застосування ШІ в обліку належать (рис. 1).

•Обробка транзакцій і записів

- ШІ-системи (наприклад, на основі машинного навчання) можуть автоматично класифікувати господарські операції, вибирати відповідні рахунки для відображення транзакцій на основі історичних даних та встановлених правил. Це сприяє формуванню так званого «невидимого обліку», коли значна частина типових проводок генерується автоматично у фоновому режимі без прямої участі бухгалтера.

Фінансовий аналіз і прогнозування

- Алгоритми штучного інтелекту здатні виявляти приховані закономірності у фінансових даних та будувати моделі прогнозування (наприклад, прогнозувати рух грошових коштів, продажі, потреби в запасах). Завдяки цьому підвищується аналітична цінність інформації: керівництво отримує проактивні інсайти для ухвалення рішень, замість ретроспективних звітів. За оцінками експертів, генеративний ШІ може бути використаний для покращення роботи з податковими та фінансовими даними, автоматично узагальнюючи інформацію та спрощуючи аналіз складних документів.

Контроль дотримання правил та законодавства

- У цифровому середовищі нормативні вимоги (податкове законодавство, стандарти фінансової звітності) часто оновлюються, і відстеження змін є трудомістким. AI-системи можуть моніторити оновлення нормативних актів, порівнювати їх із поточними обліковими даними компанії та сигналізувати про зони потенційної невідповідності. Таким чином, ШІ виступає інструментом забезпечення комплаєнсу, що особливо актуально для транснаціональних компаній, які діють у кількох юрисдикціях з різними вимогами.

Рис. 1. Ключові напрямки використання ШІ в обліку

Джерело: складено автором на основі [6]

Впровадження перелічених технологій підтверджується практикою: за даними глобального опитування 2024 року, більшість бухгалтерських фахівців уже використовують ШІ для автоматизації повсякденних завдань. Зокрема, 59% опитаних застосовують ШІ для автоматизованого складання електронних листів та комунікацій, 36% – для оптимізації робочих процесів, а 31% – для прискорення проведення досліджень і збору довідкової інформації [11]. Ці цифри свідчать, що цифрові інструменти на основі ШІ поступово стають стандартним елементом роботи бухгалтерів. Одночасно відзначається високий інтерес до нових технологій: понад 82% бухгалтерських працівників у світі заявляють про своє зацікавлення або навіть ентузіазм щодо ШІ, хоча лише чверть з них поки що активно інвестують у навчання команд роботі з ШІ. Це явище отримало назву "ШІ-парадокс в бухгалтерії": професіонали очікують значних змін від ШІ (за тим же опитуванням 71% респондентів вважають, що ШІ принесе суттєві зміни в галузь [11]), але темпи розвитку компетенцій поки відстають. Відповідно, одним з ключових завдань є подолання цього розриву між наміром впровадження і реальними інвестиціями в підготовку кадрів.

Важливий напрям адаптації – це зміна вимог до навичок бухгалтерів. У зв'язку з автоматизацією стандартних процесів зростає значущість компетенцій у сфері даних та аналітики. Професійні організації (АССА, ШІСРА та ін.) акцентують, що бухгалтер майбутнього має поєднувати фінансову експертизу з розумінням принципів роботи ШІ-систем, умінням інтерпретувати результати, що генеруються алгоритмами, та контролювати їх коректність. Девізом стає вислів: «ШІ не замінить бухгалтера, але бухгалтер, що володіє ШІ, замінить того, хто не володіє» [12]. Це підкреслює необхідність безперервного навчання фахівців у сфері новітніх технологій.

При цьому аудит в цифрову епоху зазнає чи не більш значущих змін, ніж облік, оскільки традиційна аудиторська методологія (заснована на вибірковій перевірці та ретроспективному контролі) стикається з величезними обсягами електронних даних і потребою надавати впевненість майже в реальному часі. Штучний інтелект пропонує інструменти для розв'язання цих завдань, адже, передусім, впливає на розширення охоплення та глибину перевірки. Як слушно зауважують Н. Ноордін зі співавторами, застосування машинного навчання та аналізу даних в аудиті дозволяє аналізувати 100% транзакцій замість традиційних вибірок [4]. Алгоритми можуть швидко обробити весь журнал проводок підприємства за період, ідентифікуючи аномальні операції, невідповідності або нетипові транзакції, які потребують уваги аудитора. Це суттєво підвищує ймовірність виявлення помилок чи шахрайства, порівняно з ручною перевіркою обмеженої вибірки документів. На практиці це добре ілюструють приклади аудиторських платформ Big Four: зокрема, відомі інструменти як-от KPMG Clara, Deloitte Omnia, EY Helix, PwC Halo, які інтегрують ШІ-модулі для аналізу даних клієнта. Такі системи автоматично проводять сотні аналітичних процедур: звірку записів у реєстрах з зовнішніми джерелами, пошук дубльованих або пропущених номерів документів, аналіз



відхилень у показниках фінансової діяльності тощо. У результаті аудитор отримує звіт з переліком потенційних проблемних зон для подальшого детального дослідження. Це змінює сам підхід: замість тривалого ручного збору доказів аудитор більше зосереджується на інтерпретації результатів, наданих ШІ, та професійному судженні щодо впливу виявлених відхилень.

Інший вектор впливу – прискорення аудиторських процедур, адже ШІ дозволяє значно зменшити час на виконання ряду процедур. Так, задачі підтвердження залишків можуть бути автоматизовані шляхом прямого обміну даними з зовнішніми системами (банками, постачальниками) через API, а ШІ-модуль контролює відповідність отриманої інформації. Час перевірки складних областей (наприклад, оцінки резервів, справедливої вартості активів) скорочується завдяки використанню моделей, що самонавчаються на історичних даних і ринкових індикаторах. Таким чином, аудит стає більш оперативним, що особливо цінно для великих компаній і груп, де дедлайни звітності дуже стислі.

Зазначимо, що системи штучного інтелекту здатні динамічно оцінювати ризики на основі аналізу різноманітних даних про клієнта та середовище його діяльності. Так, ШІ може проаналізувати значні обсяги нефінансових даних (новини, відгуки, макроекономічні показники) і сигналізувати про фактори ризику, які традиційно могли б бути поза увагою аудитора. Одним з напрямів є аналіз текстів – звіти управління, примітки до фінзвітності або навіть корпоративна переписка – з метою виявлення сигналів шахрайства чи невідповідностей (ця технологія, що використовує обробку природної мови (NLP), починає застосовуватися в форензик-аудиті). У підсумку, планування аудиту за допомогою ШІ стає більш обґрунтованим: ресурси зосереджуються на ділянках, де ймовірність суттєвого викривлення найбільша.

Парадоксально, але ШІ в аудиті виступає не лише інструментом, а й об'єктом контролю. Зі зростанням використання автоматизованих систем постає питання – хто аудитує алгоритми? Відповіддю на це є поява концепції «аудиту алгоритмів» або ШІ assurance. На практиці вже фіксується тренд: найбільші аудиторські компанії (Big Four) запускають спеціальні послуги з аудиту ШІ-систем клієнтів [13]. Наприклад, якщо банк використовує ШІ-модель для оцінки кредитного ризику, аудитори можуть запропонувати перевірку цієї моделі – чи відповідає вона регуляторним вимогам, чи не має упередженості в оцінках, чи захищені дані, на яких вона навчена тощо. У червні 2025 р. з'явилися повідомлення, що Deloitte, EY, KPMG та PwC формують підрозділи ШІ-аудиту, аби задовольнити зростаючий попит на незалежну перевірку роботи алгоритмів у високоризикових сферах (фінанси, охорона здоров'я, автомобільний автопілот тощо) [13]. Мета – підвищити довіру до ШІ, допомогти компаніям продемонструвати відповідність алгоритмів законодавчим нормам (зокрема, у світлі прийняття Європейського ШІ Act та інших регуляцій) і забезпечити прозорість та відповідальність в застосуванні ШІ-технологій. Таким чином, межа між традиційним аудитом і новими формами оцінки зміщується: аудитори

стають гарантами не тільки фінансової звітності, а й коректності функціонування цифрових систем клієнта.

Звісно, застосування ІІІ не усуває ролі людини в аудиті – натомість змінює її. ІІІ-системи потребують налаштування, перевірки валідності, тлумачення результатів. Аудитор майбутнього – це професіонал, який вміє співпрацювати з ІІІ: розуміє, які методи використовує алгоритм, які можуть бути вразливості (наприклад, алгоритм може навчитись «обходити» аномалії, якщо у навчальних даних були виключення). ІІІ наголошує, що хоча ІІІ й автоматизація усувають людську участь у багатьох процедурах, вони водночас створюють нові вразливості та слабкі місця, які потрібно контролювати [10]. Це накладає на аудиторів обов'язок забезпечувати дієві внутрішні контролю за автоматизованими процесами та якістю даних на вході й виході ІІІ-систем.

Для підтвердження зазначених змін розглянемо деякі статистичні показники й результати опитувань останніх років. Вони демонструють, наскільки активно відбувається проникнення ІІІ в обліково-аудиторську сферу і як її сприймають учасники ринку. За глобальними даними McKinsey (опитування від березня 2025 року), використання штучного інтелекту бізнесом стало звичним явищем – понад три чверті респондентів підтвердили, що їхні організації застосовують ІІІ хоча б в одній бізнес-функції [1]. Для порівняння, ще кілька років тому (близько 2020 р.) цей показник був значно нижчим, тобто темпи цифровізації прискорюються. Особливо швидко зростає застосування так званого генеративного ІІІ (систем на кшталт ChatGPT): лише за 2023 рік частка компаній, що використовують генеративний ІІІ, зросла з 33% до 65% [14]. Тобто за один рік відбулося майже подвоєння впровадження новітніх ІІІ-технологій у бізнес-процеси – безпрецедентно швидка динаміка для управлінських інновацій.

У бухгалтерсько-аудиторському секторі спостерігається дещо суперечлива картина. З одного боку, опитування професійних бухгалтерів свідчать про позитивне ставлення до ІІІ: за дослідженням компанії Moss Adams (США, 2023 р.) 69% бухгалтерів зазначили, що ІІІ матиме позитивний вплив на професію загалом [15]. Переважна більшість не бачить в ІІІ прямої загрози: 64% не вірять, що ІІІ призведе до витіснення їхніх робочих місць. З іншого боку, існує значний спектр побоювань і викликів, які згадують фахівці. За тим самим опитуванням, 89% респондентів мають хоча б одне занепокоєння щодо впровадження ІІІ, серед основних ризиків названо: можливе погіршення якості роботи (42%), сумніви в точності даних, що генеруються ІІІ (41%), високі витрати на технології (31%), ризик прихованої упередженості алгоритмів (26%) та етичні питання (21%) [15]. Тобто професіональна спільнота усвідомлює, що поряд із вигодами приходять нові проблеми: як забезпечити контроль результатів, що видає ІІІ; як убезпечити дані клієнтів при використанні зовнішніх ІІІ-сервісів; хто нестиме відповідальність за можливі помилки ІІІ-системи тощо.

Разом з тим, тенденція до інвестицій у ІІІ є очевидною. Близько 67% опитаних бухгалтерів і аудиторів очікують, що їхні компанії нарощуватимуть



інвестиції в ІІІ у 2024 році, розширюючи впровадження або співпрацюючи з постачальниками ІІІ-рішень [15]. Великі фірми вже оголошують масштабні програми цифрової трансформації: у 2023 р. KPMG повідомила про інвестиції 2 млрд дол у розвиток хмарних сервісів та ІІІ протягом п'яти років [16]. Інші з «Великої четвірки» також у 2023-2024 рр. уклали партнерства з технологіантами (Microsoft, Google) з метою інтеграції ІІІ-інструментів у свої послуги [17]. За прогнозами Mordor Intelligence, світовий ринок ІІІ-рішень в бухгалтерському обліку буде зростати темпом ~30% на рік у період 2023-2028 рр., а обсяг цього ринку може зрости з приблизно 2 млрд у 2022 р. до десятків мільярдів доларів до кінця десятиліття [18]. Це підтверджує: індустрія усвідомила стратегічну важливість ІІІ для підвищення конкурентоспроможності та активно вкладає кошти в ці технології.

Не можна не згадати і про регуляторні особливості, адже саме вони часто визначають рамки впровадження інновацій у фінансовій сфері. На міжнародному рівні наразі триває формування підходів до регулювання штучного інтелекту. У Європейському Союзі готується до впровадження всеосяжний ІІІ Act – законодавчий акт, спрямований на забезпечення етичного використання ІІІ; очікується, що його вимоги стануть обов'язковими для компаній у ЄС з 2026 р. і вимагатимуть від них оцінки ризиків ІІІ-систем, прозорості алгоритмів, сертифікації високоризикових застосувань тощо [19]. Для аудиторів та бухгалтерів це означатиме необхідність розуміти нові правила і, можливо, готувати звіти про відповідність ІІІ-систем їхніх компаній чи клієнтів (ще одна нова ніша послуг). У ряді країн (США, Велика Британія, Китай) також розробляються національні стандарти і керівництва з питань ІІІ в бізнесі та фінансах. Професійні організації – Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC), Рада з міжнародних стандартів аудиту (IAASB) – ініціювали дослідження щодо впливу нових технологій на аудит, з метою оновлення стандартів аудиту з урахуванням використання автоматизованих інструментів та аналітики даних. Очікується, що в найближчі роки можуть з'явитися офіційні рекомендації щодо застосування ІІІ при виконанні аудиторських процедур та щодо компетенцій, необхідних аудиторам в цифрову еру.

Для кращого розуміння, як саме ІІІ втілюється в конкретних обліково-аудиторських задачах, розглянемо декілька прикладів та порівнянь (табл. 1).

З наведених прикладів видно, що спектр використання ІІІ охоплює практично всі ділянки роботи – від збору даних до аналітики та формування звітності. Бухгалтерські програмні забезпечення (ERP-системи) провідних виробників уже інтегрують елементи ІІІ. Аудиторські фірми розробляють власні ІІІ-платформи або співпрацюють зі стартапами, щоби отримати доступ до інноваційних рішень (скажімо, алгоритми для автоматичного зіставлення банківських виписок та бухгалтерських записів, пошуку «дір» у внутрішньому контролі тощо).

Таблиця 1

Особливості застосування ШІ в обліку й аудиті

Технологія / інструмент ШІ	Застосування в обліку	Застосування в аудиті
Машинне навчання (ML)	Автоматична класифікація операцій, прогнозування показників (продажів, витрат), виявлення аномалій у бухгалтерському обліку (нетипові записи).	Аналіз усіх транзакцій клієнта, ідентифікація ризикових проводок, побудова моделей для оцінки ризику суттєвих викривлень, прогнозування результатів аудиту.
Обробка природної мови (NLP)	Розпізнавання текстів з первинних документів і контрактів для автоматичного внесення даних; чат-боти для відповіді на типові запити щодо рахунків.	Аналіз текстових джерел (листи керівництва, коментарі до звітів) для пошуку сигналів шахрайства; використання чат-ботів для збору підтверджень від контрагентів.
Комп'ютерний зір	Зчитування сканів накладних, квитанцій, чеків з метою занесення у систему обліку; контроль наявності та стану матеріальних активів через розпізнавання зображень.	Інвентаризація за допомогою дронів і відеоаналізу (наприклад, автоматичний підрахунок товарно-матеріальних запасів на складі); перевірка відповідності фізичних активів обліковим даним.
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Виконання повторюваних дій: перенесення даних між системами, заповнення форм звітності, надсилання повідомлень про платежі.	Формування стандартних робочих документів, звірка даних із різних джерел (банк-виписки, бухгалтерські книги), відправка запитів та нагадувань клієнту автоматично.
Генеративний ШІ (наприклад, великі мовні моделі)	Автоматичне складання чернеток фінансових звітів або приміток на основі введених даних; консультація бухгалтерів з питань стандартів (у вигляді ШІ-асистента).	Швидкий аналіз великих текстових документів (фінансової звітності клієнта, нормативів) з метою витягнення ключових моментів; генерація резюме аудиторських висновків, перевірка на відповідність стандартам (як інструмент підтримки).

Джерело: складено автором

Попри оптимістичні перспективи, слід відверто визнати: успішне впровадження ШІ-рішень у облік і аудит пов'язане з низкою викликів, які потрібно проактивно вирішувати. Одне з головних обмежень – якість даних. Якщо історичні облікові дані містять помилки, модель ШІ, навчена на них, продовжить відтворювати й масштабувати їх. Тому фахівці наголошують на важливості етапу «очищення даних» та налаштування систем контролю вводу даних перед впровадженням ШІ. Ще важливішими є конфіденційність і кібербезпека. Фінансова інформація є чутливою, і передача її в зовнішні ШІ-сервіси (наприклад, використання хмарних API для аналізу) може суперечити політикам безпеки. В опитуваннях 76% бухгалтерів вказали безпеку даних як головну умову при виборі ШІ-інструменту [11]. Необхідні рішення: шифрування даних, робота з локальними версіями ШІ-систем, суворі угоди про нерозголошення з провайдерами.



Говорячи про технічну складову, вартій уваги ризик застарілості алгоритмів: бізнес-середовище змінюється, і ШІ-моделі потребують періодичного перенавчання на актуальних даних. Якщо цього не робити, модель може давати все менш точні результати з часом. Це особливо критично для аудиту, де алгоритм, навчений на минулих шахрайствах, може не впізнати нові схеми, якщо він не оновлюється. Тому частиною процесу стає постійний моніторинг ефективності ШІ та його валідація. Поряд з цим зазначимо, що алгоритми повинні бути прозорими та пояснюваними: якщо ШІ ухвалює рішення (наприклад, відхиляє певні операції як аномальні), важливо розуміти – на основі яких чинників. Існує ризик «algorithmic bias» – упередженості, яка може несвідомо потрапити в модель із тренувальних даних. Аудиторам доведеться враховувати цей фактор: одне з нових завдань – оцінювати надійність ШІ-систем клієнта і власних, забезпечувати їх відповідність принципам об'єктивності та справедливості. З іншого боку, існує людський фактор і спротив змінам. Впровадження ШІ впливає на розподіл ролей у колективах, може викликати страх скорочень чи перевантаження новими завданнями. Однак опитування показують, що страх втрати роботи через ШІ поки що незначний у фінансовій професії (лише 9% вважають це серйозною загрозою, за даними Intuit 2024 [20]). Значно більше уваги приділяється тому, як зміститься характер роботи. Наприклад, 59% фахівців припускають, що найбільших трансформацій зазнає роль бухгалтера-обліковця – у майбутньому рутинні функції цієї позиції майже повністю автоматизуються [11]. Натомість зросте роль аналітиків, консультантів, експертів з контролю якості даних.

Отже, для успішної реалізації потенціалу ШІ необхідна комплексна стратегія: окрім технічного впровадження, потрібно адаптувати внутрішні політики, навчити персонал новим компетенціям, забезпечити належний нагляд і аудит самих ШІ-систем. Важливим є і регуляторне сприяння – чіткі стандарти і рекомендації знімають частину невизначеності та стимулюють масове застосування нових технологій у професії.

Висновки та перспективи досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що цифрова економіка суттєво трансформує середовище бухгалтерського обліку та аудиту, і штучний інтелект відіграє провідну роль у цій трансформації. Інтеграція ШІ-технологій надає змогу автоматизувати рутинні операції, підвищити точність і своєчасність облікової інформації, розширити аналітичні можливості та перейти до концепції безперервного контролю. В аудиті застосування машинного навчання та інтелектуальної аналітики забезпечує суцільне охоплення даних, допомагає ефективніше виявляти викривлення і шахрайства, сприяє підвищенню якості аудиторських висновків. Досліджені в роботі дані й приклади (зокрема, статистика 2022-2025 рр.) свідчать про позитивний вплив ШІ на продуктивність і результати діяльності фінансових підрозділів: більшість компаній, що впровадили ШІ, відзначають зростання ефективності та конкурентні переваги. Водночас результати аналізу підтверджують наявність низки ризиків і перешкод, які не

можна ігнорувати. До них належать: проблеми інформаційної безпеки та конфіденційності; потреба в адаптації регуляторної бази (стандарти бухгалтерського обліку і аудиту поки що недостатньо висвітлюють питання використання ШІ); можливість упередженості та помилок в алгоритмах; опір змінам з боку частини персоналу; високі початкові витрати на впровадження.

Адаптація обліку та аудиту до цифрових викликів повинна здійснюватися системно. На рівні окремих компаній слід розробляти стратегії поступового впровадження ШІ з оцінкою економічного ефекту та ризиків, забезпечувати навчання кадрів (підвищувати цифрову грамотність бухгалтерів і аудиторів). Професійні організації та освітні установи мають оновлювати навчальні програми, включаючи до них роботу з даними, основи програмування, розуміння ШІ-моделей. Важливим є розвиток нових ролей у професії – наприклад, фахівців з аудиту алгоритмів, аналітиків даних в обліку, консультантів з впровадження цифрових систем – що відображає міждисциплінарність навичок, потрібних сучасному бухгалтеру й аудитору.

Результати роботи можуть бути використані як основа для подальших досліджень. Зокрема, перспективними напрямками вважаємо розроблення методик оцінки економічної ефективності впровадження ШІ в обліково-аудиторських системах (з урахуванням не лише прямих вигод, а й фактору якості та оперативності інформації); дослідження поведінкових аспектів – як саме змінюється прийняття рішень менеджментом та аудиторами при наявності ШІ-аналізу, наскільки зростає довіра до рекомендацій, згенерованих ШІ; питання розподілу відповідальності між людиною та алгоритмом (юридичні колізії при помилках у фінзвітності через збій ШІ); створення прототипів систем «розумного» внутрішнього контролю, що самі відслідковують коректність функціонування ШІ-модулів. Також надзвичайно актуальним є дослідження впливу ШІ на нормативні вимоги та стандарти: наприклад, чи необхідні зміни в МСФЗ для відображення нових реальностей (цифрові активи, автоматичні операції), або як врахувати результати роботи ШІ при формуванні аудиторського доказу згідно МСА.

Список використаних джерел

1. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value / A. Singla et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://shorturl.at/FrV6B> (дата звернення: 22.07.2025).
2. Al Sarhan A. S. The Impact of Artificial Intelligence on Accounting Information Quality. *Innovative Law and Business in the Digital Era* / ed. by H. Alshurafat. Singapore, 2025. P. 83-91. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-5773-5_9 (дата звернення: 23.07.2025).
3. Is artificial intelligence improving the audit process? / A. Fedyk et al. *Review of Accounting Studies*. 2022. Vol. 27, no. 3. P. 938-985.
4. Noordin N. A., Hussainey K., Hayek A. F. The Use of Artificial Intelligence and Audit Quality: An Analysis from the Perspectives of External Auditors in the UAE. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15, no. 8. P. 339. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15080339> (дата звернення: 22.07.2025).



5. Kokina J., Davenport T. H. The Emergence of Artificial Intelligence: How Automation is Changing Auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2017. Vol. 14, no. 1. P. 115-122. DOI: <https://doi.org/10.2308/jeta-51730> (дата звернення: 22.07.2025).
6. McGowan J. The Transformative Impact of AI on Accounting. *Illinois CPA Society | Enhancing the value of the CPA profession*. URL: <https://www.icpas.org/information/copy-desk/insight/article/digital-exclusive-2023/the-transformative-impact-of-ai-on-accounting> (дата звернення: 22.07.2025).
7. Златова М. Г., Гнатєва Т. М. Перспективи впровадження штучного інтелекту в бухгалтерському обліку та аудиті. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 16 лист. 2023 р.)*. Суми, 2023. С. 40-43.
8. Popovychenko I., Spiridonova K., Andriichuk A. Application of artificial intelligence in the financial and economic analysis of enterprises' activity. *Economic scope*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-15> (дата звернення: 23.07.2025).
9. Костенко Ю. О., Лайчук С. М., Косташ Т. В. Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів обліку та звітності в українських компаніях. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14950287> (дата звернення: 22.07.2025).
10. AI & Intelligent Automation – Disrupting Business; Elevating the Work of Accounting & Finance Professionals. *IFAC*. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/ai-intelligent-automation-disrupting-business-elevating-work-accounting-finance-professionals> (дата звернення: 22.07.2025).
11. The State of AI in Accounting Report 2024 | Karbon. *Practice Management Software for Accounting Firms | Karbon*. URL: <https://karbonhq.com/resources/state-of-ai-accounting-report-2024/> (дата звернення: 22.07.2025).
12. Hawatmeh F. 3 Reasons Why AI Will Not Replace Accountants (But Can Help, Instead). *CPA Practice Advisor*. URL: <https://www.cpapracticeadvisor.com/2024/05/29/3-reasons-why-ai-will-not-replace-accountants-but-can-help-instead/105828/> (дата звернення: 22.07.2025).
13. Big Four Accounting Firms to Launch AI Audit Services Amid Growing Demand. *Taxmann Blog*. URL: <https://www.taxmann.com/post/blog/big-four-accounting-firms-to-launch-ai-audit-services-amid-growing-demand> (дата звернення: 22.07.2025).
14. Generative AI's toughest question: What's it worth?. *Journal of Accountancy*. URL: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2025/feb/generative-ais-toughest-question-whats-it-worth/> (дата звернення: 22.07.2025).
15. Study: 69 Percent of Accountants Said AI Has a Positive Impact on the Profession. *Moss Adams: Accounting, Consulting & Wealth Management*. URL: <https://www.mossadams.com/about/press/press-releases/2023/12/ai-has-a-positive-impact-on-accounting> (дата звернення: 22.07.2025).
16. Thompson P. AI is coming for the Big Four too. *Business Insider*. URL: <https://www.businessinsider.com/big-four-accounting-ai-threat-jobs-ey-deloitte-kpmg-pwc-2025-5> (дата звернення: 22.07.2025).
17. How the Big Four partnered with tech firms in 2023. *The Accountant*. URL: <https://www.theaccountant-online.com/news/how-the-big-four-partnered-with-tech-firms-in-2023/> (дата звернення: 22.07.2025).
18. AI in Accounting Market Analysis | Industry Report, Size & Forecast Insights. *Market Research Company – Mordor Intelligence™*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/artificial-intelligence-in-accounting-market> (дата звернення: 22.07.2025).
19. Auditing in the Age of Generative AI. *The Center for Audit Quality*. URL: https://www.thecaq.org/wp-content/uploads/2024/04/caq_auditing-in-the-age-of-generative-ai_2024-04.pdf (дата звернення: 23.07.2025).



20. Brown J. Technology is critical for the future survival of the accounting industry. *QuickBooks*. URL: <https://www.firmofthefuture.com/news/accountant-tech-survey-2024/> (дата звернення: 23.07.2025).

References

1. Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M., Hall, B. (2025, March 12). The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. McKinsey & Company. URL: <https://shorturl.at/FrV6B>
2. Al Sarhan, A. S. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Accounting Information Quality. In H. Alshurafat (Ed.), *Innovative Law and Business in the Digital Era*, 83-91. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-5773-5_9
3. Fedyk, A., Hodson, J., Khimich, N., Fedyk, T. (2022). Is artificial intelligence improving the audit process? *Review of Accounting Studies*, 27(3), 938-985.
4. Noordin, N. A., Hussainey, K., Hayek, A. F. (2022). The Use of Artificial Intelligence and Audit Quality: An Analysis from the Perspectives of External Auditors in the UAE. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 339. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15080339>
5. Kokina, J., Davenport, T. H. (2017). The Emergence of Artificial Intelligence: How Automation is Changing Auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14(1), 115-122. DOI: <https://doi.org/10.2308/jeta-51730>
6. McGowan, J. (2023). The Transformative Impact of AI on Accounting. Illinois CPA Society | Enhancing the value of the CPA profession. URL: <https://www.icpas.org/information/copy-desk/insight/article/digital-exclusive-2023/the-transformative-impact-of-ai-on-accounting>
7. Zlatova, M. H., Hnatieva, T. M. (2023). Perspektyvy vprovadzhennia shtuchnoho intelektu v bukhholderskomu obliku ta audyti [Prospects for the implementation of artificial intelligence in accounting and auditing]. In *Stratehichni priorityety rozvytku bukhholderskoho obliku, audytu ta opodatkovannia v umovakh hlobalizatsii: materialy II mizhnar. prakt. konf. (m. Sumy, 16 lyst. 2023 i r.)*, 40-43. [in Ukrainian]
8. Popovychenko, I., Spiridonova, K., Andriichuk, A. (2024). Application of artificial intelligence in the financial and economic analysis of enterprises' activity. *Economic scope*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-15>
9. Kostenko, Yu. O., Laichuk, S. M., Kostash, T. V. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia optymizatsii protsesiv obliku ta zvitnosti v ukraïnskykh kompaniiakh [Using artificial intelligence to optimize accounting and reporting processes in Ukrainian companies]. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14950287> [in Ukrainian]
10. IFAC (2023). AI & Intelligent Automation – Disrupting Business; Elevating the Work of Accounting & Finance Professionals. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/ai-intelligent-automation-disrupting-business-elevating-work-accounting-finance-professionals>
11. *The State of AI in Accounting Report 2024 | Karbon*. Practice Management Software for Accounting Firms | Karbon. URL: <https://karbonhq.com/resources/state-of-ai-accounting-report-2024/>
12. Hawatmeh, F. (2024). 3 Reasons Why AI Will Not Replace Accountants (But Can Help, Instead). *CPA Practice Advisor*. URL: <https://www.cpapracticeadvisor.com/2024/05/29/3-reasons-why-ai-will-not-replace-accountants-but-can-help-instead/105828/>
13. Taxmann Blog (2025, June 5). Big Four Accounting Firms to Launch AI Audit Services Amid Growing Demand. URL: <https://www.taxmann.com/post/blog/big-four-accounting-firms-to-launch-ai-audit-services-amid-growing-demand>
14. Kenney, A. (2025). Generative AI's toughest question: What's it worth? *Journal of Accountancy*. URL: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2025/feb/generative-ais-toughest-question-whats-it-worth/>



15. Moss Adams: Accounting, Consulting & Wealth Management (2023, December 7). Study: 69 Percent of Accountants Said AI Has a Positive Impact on the Profession. URL: <https://www.mossadams.com/about/press/press-releases/2023/12/ai-has-a-positive-impact-on-accounting>
16. Thompson, P. (2025, May 20). AI is coming for the Big Four too. *Business Insider*. URL: <https://www.businessinsider.com/big-four-accounting-ai-threat-jobs-ey-deloitte-kpmg-pwc-2025-5>
17. The Accountant (2023). How the Big Four partnered with tech firms in 2023. URL: <https://www.theaccountant-online.com/news/how-the-big-four-partnered-with-tech-firms-in-2023/>
18. AI in Accounting Market Analysis | Industry Report, Size & Forecast Insights. Market Research Company – Mordor Intelligence™. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/artificial-intelligence-in-accounting-market>
19. Auditing in the Age of Generative AI. The Center for Audit Quality. URL: https://www.thecaq.org/wp-content/uploads/2024/04/caq_auditing-in-the-age-of-generative-ai__2024-04.pdf
20. Brown, J. (2024). Technology is critical for the future survival of the accounting industry. *QuickBooks*. URL: <https://www.firmofthefuture.com/news/accountant-tech-survey-2024/>

Отримано:	25.07.2025	Beérkezett:	2025.07.25	Received:	25.07.2025
Прийнято до друку:	29.08.2025	Elfogadva:	2025.08.29	Accepted:	29.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-516-531

УДК 004.8:005.21:005.342

Володимир РОДЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
Директор ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ORCID ID: [0000-0003-0298-4747](https://orcid.org/0000-0003-0298-4747)

Scopus Author ID: [57205455121](https://orcid.org/57205455121)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ORCID ID: [0009-0007-5980-3253](https://orcid.org/0009-0007-5980-3253)

Scopus Author ID: [57217018525](https://orcid.org/57217018525)

e-mail: akseniya72@gmail.com

(Corresponding author)

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У період глобальної цифрової трансформації технології штучного інтелекту стають ключовим драйвером підвищення ефективності та інноваційності в бізнесі, проте процес їх впровадження вимагає системного підходу та ґрунтового планування. Метою дослідження є розробка концептуальної моделі комплексного процесу впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність підприємства, яка забезпечить системний підхід до цифрової трансформації та максимізацію бізнес-цінності від використання технологій ШІ. У статті проаналізовано сучасні тенденції впровадження ШІ в корпоративному секторі та встановлено, що 85% керівників планують значні інвестиції в ці технології. Досліджено статистичні дані щодо використання ШІ за бізнес-функціями, зокрема найвища частка застосування спостерігається у маркетингу та продажах (72% компаній), розробці продуктів та ІТ-функціях. Проаналізовано економічний ефект від впровадження генеративного ШІ, який дозволяє кожній п'ятій компанії збільшити доходи понад 6% у сфері оптимізації ланцюгів постачання. Виявлено основні бар'єри впровадження ШІ, включаючи недостатнє розуміння механізмів генерування бізнес-цінності, обмежені знання про інтеграцію та відсутність системного бачення ролі ШІ у створенні цінності. Розроблено концептуальну модель п'ятиетапного процесу впровадження ШІ, яка включає: стратегічне планування та оцінку готовності; підготовку організації; пілотне тестування; масштабування та культурну трансформацію; постійний розвиток та моніторинг ефективності. Визначено критичні фактори успіху впровадження ШІ: підтримка топ-менеджменту, готовність організації до змін, наявність кваліфікованих кадрів, висока якість даних та достатні фінансові ресурси. Сформовано систему управління ризиками, що охоплює технологічні, організаційні, правові та етичні аспекти. Доведено, що найбільш успішними є компанії, які дотримуються системного



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



підходу до інтеграції ІІІ на відміну від фрагментарного впровадження окремих рішень. Запропонована модель характеризується циклічністю та адаптивністю, що дозволяє організаціям коригувати підхід на основі отриманого досвіду та зміни зовнішніх умов.

Ключові слова: штучний інтелект, цифрова трансформація, бізнес-процеси, інноваційний розвиток, управлінські моделі, ефективність підприємства.

JEL Classification: O33, M15

Absztrakt. A globális digitális transzformáció időszakában az üzleti szférában a mesterséges intelligencia technológiák a hatékonyság és az innováció kulcsfontosságú hajtóerejévé válnak, ugyanakkor bevezetésük folyamata rendszerszemléletet és alapos tervezést igényel. A kutatás célja egy olyan koncepcionális modell kidolgozása, amely a mesterséges intelligencia vállalati tevékenységekbe történő átfogó bevezetési folyamatát írja le, biztosítva ezzel a digitális transzformáció rendszerszerű megközelítését és az MI-technológiákból származó üzleti érték maximalizálását. A tanulmány elemzi a mesterséges intelligencia bevezetésének aktuális trendjeit a vállalati szektorban, és megállapítja, hogy a vezetők 85%-a jelentős beruházásokat tervez ezen technológiákba. A statisztikai adatok azt mutatják, hogy az MI alkalmazása legmagasabb arányban a marketing és értékesítés területén figyelhető meg (a vállalatok 72%-ánál), továbbá a termékfejlesztésben és az IT-funkciókban. Elemeztük a generatív MI bevezetésének gazdasági hatását, kimutatható, hogy minden ötödik vállalat több mint 6%-kal tudta növelni bevételeit az ellátási lánc optimalizálása révén. Azonosításra kerültek a mesterséges intelligencia bevezetésének fő akadályai, többek között az üzleti értékteremtés mechanizmusainak elégtelen megértése, az integrációval kapcsolatos korlátozott ismeretek, valamint a rendszerszerű szemlélet hiánya. Kidolgozásra került az MI bevezetésének ötlépcsős koncepcionális modellje, amely magában foglalja: a stratégiai tervezést és a felkészültség értékelését; a szervezet előkészítését; a pilot tesztelést; a kiterjesztést és a kulturális transzformációt; valamint a folyamatos fejlődést és a hatékonyság nyomon követését. Meghatározásra kerültek a siker kritikus tényezői: a felső vezetés támogatása, a szervezet változásra való hajlandósága, a képzett szakemberek megléte, az adatok magas minősége és a megfelelő pénzügyi források. Felállításra került egy kockázatkezelési rendszer, amely technológiai, szervezeti, jogi és etikai aspektusokat ölel fel. Bebizonyosodott, hogy azok a vállalatok, amelyek rendszerszerű megközelítést alkalmaznak az MI integrációjára, jóval sikeresebbek, mint azok, amelyek csak szórványos, egyedi megoldásokat vezetnek be. A javasolt modell ciklikus és adaptív jellegű, lehetővé téve a szervezetek számára, hogy a megszerzett tapasztalatok és a külső feltételek változásai alapján folyamatosan módosítsák bevezetési stratégiájukat.

Kulcsszavak: mesterséges intelligencia, digitális transzformáció, üzleti folyamatok, innovációs fejlődés, menedzsmentmodellek, vállalati hatékonyság.

Abstract. In the era of global digital transformation, artificial intelligence technologies are becoming a key driver of efficiency and innovation in business, but their implementation requires a systematic approach and thorough planning. The aim of the study is to develop a conceptual model of the comprehensive process of implementing artificial intelligence in the business activities of an enterprise, which will ensure a systematic approach to digital transformation and maximise the business value of using AI technologies. The article analyses current trends in the implementation of AI in the corporate sector and finds that 85% of executives plan to make significant investments in these technologies. Statistical data on the use of AI by business function is examined, with the highest proportion of use observed in marketing and sales (72% of companies), product development and IT functions. The economic effect of implementing generative AI is analysed, which allows one in five companies to increase revenues by more than 6% in the area of supply chain optimisation. The main barriers to AI implementation were identified, including insufficient understanding of the mechanisms of generating business value, limited knowledge of integration, and a lack of a systematic vision of the role of AI in creating value. A conceptual model of a five-stage AI implementation process has been developed, which includes: strategic planning and readiness assessment; organisational preparation;

pilot testing; scaling and cultural transformation; continuous development and performance monitoring. Critical success factors for AI implementation have been identified: top management support, organisational readiness for change, availability of qualified personnel, high data quality, and sufficient financial resources. A risk management system has been developed that covers technological, organisational, legal, and ethical aspects. It has been proven that companies that adhere to a systematic approach to AI integration are more successful than those that implement individual solutions in a fragmented manner. The proposed model is characterised by cyclicity and adaptability, which allows organisations to adjust their approach based on experience and changes in external conditions.

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, business processes, innovative development, management models, enterprise efficiency.

Постановка проблеми. Зміцнення довіри до потенціалу штучного інтелекту (ШІ) дедалі більше переконує керівників компаній у доцільності його інтеграції в управлінські процеси та щоденну операційну діяльність. Такий бізнес-оптимізм базується на реальних результатах: ШІ дозволяє підвищити ефективність внутрішніх процесів, забезпечує глибоку аналітику на основі великих масивів даних і відкриває нові вектори розвитку. У різних секторах економіки керівники все активніше впроваджують ШІ для вдосконалення клієнтського сервісу, оптимізації ресурсів та прийняття стратегічних рішень. Це свідчить про трансформацію бізнес-моделей у напрямі системної інтеграції технологій ШІ як ключового елементу управління та конкурентної переваги на ринку.

Глобальне опитування показало, що 85% опитаних керівників планують інвестувати значні кошти в технології ШІ протягом наступних років [1]. Очікується, що світовий ринок ШІ до 2030 року досягне 1,85 трильйона доларів. І наразі у світі налічується понад 10000 проєктів із використанням ШІ [2].

Компанії активно вкладають значні кошти в розвиток ШІ, при цьому обсяг приватного фінансування досягає рекордних показників. У 2024 році саме американські підприємства здійснили найбільші інвестиції в цю сферу – 109,1 мільярда доларів, що істотно перевищує обсяги фінансування з боку Китаю (9,3 мільярда доларів) та Великобританії (4,5 мільярда доларів) [3]. Такі капіталовкладення сприяють стрімкому впровадженню ШІ у різноманітних секторах, зокрема в автоматизації обслуговування клієнтів і вдосконаленні логістичних ланцюгів. Компанії, які першими почали використовувати ці технології, вже фіксують зростання ефективності, що підтверджує трансформаційний потенціал ШІ для сучасного бізнесу.

Незважаючи на зростаючу популярність ШІ, процес його впровадження вимагає глибокого осмислення з боку менеджменту. Йдеться не лише про технічну інтеграцію, а й про трансформацію управлінських моделей, адаптацію корпоративної культури, зміну підходів до прийняття рішень та організації внутрішніх бізнес-процесів. Саме ці аспекти вимагають подальшого вивчення ролі ШІ в системі бізнес-адміністрування як важливої компоненти управління ефективністю, інноваційністю та сталим розвитком бізнесу.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств особливого значення набуває впровадження технологій ШІ, які дедалі частіше розглядаються як стратегічний ресурс для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Інтеграція ШІ в управлінські процеси дозволяє компаніям оптимізувати внутрішні операції, покращити клієнтський сервіс і розкрити нові можливості зростання. Інтерес до використання ШІ в бізнесі зростає експоненційно, що відображається як у численних наукових дослідженнях, так і в практичних ініціативах провідних компаній світу. Згідно з оглядом Stanford Artificial Intelligence Index Report (2025), бізнес став найбільшою сферою застосування ШІ – понад 55% інноваційних бізнес-рішень базуються на використанні машинного навчання та аналітики великих даних [4].

Теоретичним аспектам вивчення впливу ШІ на ефективність бізнесу присвячені праці провідних зарубіжних дослідників. У науковій літературі простежується тенденція до виокремлення економічних, технологічних та соціальних детермінант, що зумовлюють готовність компаній до впровадження ШІ в контексті інноваційного розвитку. У статті М. Лі, Г. Шеперс, А. Луї, Е. Нгаї, підкреслено, що ключовими мотивами впровадження ШІ в організаціях є підвищення продуктивності, автоматизація процесів і прийняття рішень на основі даних [1].

Т. Давенпорт та Ронанкі Р. зазначають, що ШІ є рушійною силою для бізнесу в усьому світі та в широкому спектрі секторів економіки [5]. Дослідження Н.-А. Періфаніс та Ф. Кітсіос, демонструє, що для організацій інтеграція ШІ в бізнес- та ІТ-стратегії має значні перспективи для розвитку нових бізнес-моделей та конкурентних переваг, хоча більшість підприємств мають труднощі з використанням можливостей для створення цінності [6].

І. Енхолм, Е. Папаганідіс, П. Мікалеф та Дж. Крогсті в своєму дослідженні доводять, що ШІ представляє широкий спектр технологій, які обіцяють низку переваг для організацій з точки зору доданої бізнес-цінності, проте організації все ще мають труднощі з впровадженням та використанням ШІ у своїх бізнес-операціях [7].

Дослідження, присвячені впровадженню ШІ в бізнес-практики, демонструють наявність ряду організаційних бар'єрів та обмежень, з якими стикаються компанії. Зокрема, у роботі Бхарадія Ж. П. виявлено, що однією з основних перешкод є недостатнє розуміння того, як саме технології ШІ можуть генерувати бізнес-цінність, а також обмежені знання про механізми ефективної інтеграції ШІ у наявні бізнес-процеси [8]. Встановлено, що відсутність системного бачення ролі ШІ у створенні цінності призводить до фрагментарного підходу до його впровадження, що знижує очікувану ефективність. Крім того, автор ідентифікував ключові фактори сприяння і бар'єри впровадження ШІ, серед яких – рівень цифрової зрілості організації, відкритість до змін, наявність кваліфікованих кадрів та здатність до адаптації бізнес-моделі. Дослідження також класифікує основні типи застосування ШІ в організаціях (аналітика,

автоматизація, взаємодія з клієнтами тощо) і аналізує їхній вплив на бізнес-операції. Отримані результати вказують на необхідність подальшого вивчення стратегічних підходів до впровадження ШІ та адаптації управлінських процесів до нових технологічних умов. Дослідження, проведене А. Карділо, показує, що великі корпорації вдвічі частіше застосовують ШІ у своїй операційній діяльності, ніж малі та середні компанії [9]. При цьому, уже на початку 2024 року дослідженням IBM Global AI Adoption Index 2023 було встановлено, що 82% корпоративних організацій світу (з кількістю працівників понад 1000 осіб) активно впроваджують ШІ у своєму бізнесі або експериментують з ним чи вивчають його. Причому 59% з опитаних компаній, які вивчали або розгортали ШІ, прискорили виконання робіт [10]. Як зазначають фахівці міжнародної консалтингової компанії McKinsey, кількість бізнес-користувачів ШІ в поточному році значно зросла [11]. Згідно з оглядом Stanford Artificial Intelligence Index Report (2025) використання ШІ в бізнесі значно прискорюється: 78% організацій повідомили про використання ШІ в 2024 році, що на 55% більше, ніж у попередньому році [4]. Серед вітчизняних науковців питання впровадження ШІ в бізнес-практику досліджував Д. Орехов, зокрема автором надано характеристику технології ШІ, які можуть покращити процеси управління на підприємстві та визначено перспективи застосування ШІ в управлінні підприємством [12]. К. Завражний детально розглядає основні переваги ШІ для сталого розвитку корпоративного бізнесу та зазначає, що впровадження ШІ та цифровізація корпоративного бізнесу не лише збільшують його конкурентоспроможність, а й сприяють реалізації цілей сталого розвитку, забезпечуючи бізнесу ефективніше використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та сприяння соціальній відповідальності [13]. Д. Солодковим та Н. Гришко сформовано рекомендації щодо практичного використання ШІ та бізнес-аналітики для створення інноваційних рішень, які сприяють сталому розвитку підприємств. Вченими проаналізовано основні бар'єри впровадження ШІ, включаючи технічну складність, обмежені ресурси та недостатню технічну підготовку вітчизняних підприємств [14].

Таким чином, наукова та бізнес-спільнота визнає ШІ потужним інструментом для модернізації управлінських процесів і підвищення інноваційного потенціалу компаній. Однак процес впровадження потребує стратегічного підходу та розробки адаптованих моделей трансформації, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналізуючи науковий внесок вчених та практику діяльності сучасних підприємств, можна констатувати, що попри значний інтерес до застосування технологій ШІ у бізнес-середовищі, залишається низка критичних прогалин у розумінні механізмів їх ефективної інтеграції. Передусім, спостерігається відсутність системного підходу до впровадження ШІ, коли більшість організацій обирають фрагментарні рішення замість комплексної трансформації бізнес-процесів. Такий підхід часто призводить до неузгодженості між технологічними



можливостями ІІІ та стратегічними цілями підприємства, що знижує очікувану віддачу від інвестицій. Особливо гостро постає проблема відсутності структурованого процесу впровадження ІІІ, який би враховував специфіку різних галузей економіки та розмір підприємств. Наявні дослідження переважно фокусуються на окремих аспектах використання ІІІ – технічних характеристиках, економічній ефективності або організаційних бар'єрах, не пропонуючи цілісної методології трансформації. Це створює ситуацію, коли керівники підприємств мають розуміння потенційних переваг ІІІ, проте не володіють практичними інструментами для його поетапного та системного впровадження.

Аналіз сучасних підходів до інтеграції ІІІ свідчить про недостатню увагу до адаптивності процесу впровадження. Більшість існуючих моделей не враховують динамічний характер технологічного розвитку та необхідність постійного коригування стратегії впровадження відповідно до змін у бізнес-середовищі. Крім того, спостерігається брак комплексного підходу до управління ризиками, пов'язаними з впровадженням ІІІ, включаючи технологічні, організаційні та етичні аспекти. Особливої уваги потребує проблема недостатнього врахування людського фактору у процесі цифрової трансформації. Наявні дослідження показують, що опір персоналу змінам та недостатня готовність співробітників до роботи з технологіями ІІІ є одними з найсуттєвіших перешкод для успішного впровадження. Однак системні підходи до управління організаційними змінами в контексті інтеграції ІІІ залишаються недостатньо розробленими. Водночас, існує значний розрив між теоретичними напрацюваннями у сфері ІІІ та практичними потребами підприємств різних секторів економіки. Більшість досліджень зосереджені на великих корпораціях з високим рівнем цифрової зрілості, тоді як малі та середні підприємства, які становлять основу економіки більшості країн, потребують адаптованих підходів до впровадження ІІІ з урахуванням обмежених ресурсів та специфічних організаційних особливостей.

Таким чином, актуальною залишається потреба у розробці комплексного процесу впровадження ІІІ в бізнес-діяльність підприємства, який би інтегрував технологічні, організаційні, стратегічні та управлінські аспекти цифрової трансформації. Такий процес повинен забезпечувати поетапність впровадження, адаптивність до змін бізнес-середовища, ефективне управління ризиками та максимальне використання потенціалу ІІІ для досягнення стратегічних цілей організації. Розробка подібної методології дозволить підприємствам уникнути типових помилок при впровадженні ІІІ та забезпечити сталий інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка концептуальної моделі комплексного процесу впровадження ІІІ в бізнес-діяльність підприємства, яка забезпечить системний підхід до цифрової трансформації та максимізацію бізнес-цінності від використання технологій ІІІ,

визначивши основні етапи, критерії готовності та ключові показники ефективності для кожної фази трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. З 1956 року, коли на Дартмутській конференції Дж. Маккарті ввів термін «штучний інтелект (artificial intelligence (AI))» у світ науки відбулися значні зміни щодо його використання та можливостей, які він надає у різних сферах життя [15]. У сучасному бізнес-середовищі ІІІ стає все більш важливою складовою для підвищення конкурентоспроможності компаній. Застосування ІІІ в управлінських процесах, аналітиці, автоматизації операцій та стратегічному плануванні трансформуює бізнес-моделі та відкриває нові можливості для розвитку.

За останні роки реалізація проектів із впровадження ІІІ значно зросла, що підтверджується численними ініціативами в різних галузях. Відповідно до систематичного огляду літератури, присвяченого впровадженню ІІІ у бізнес, успішність цієї інтеграції залежить не лише від технічних аспектів, але й від критичних факторів, пов'язаних із даними, бізнес-процесами, людськими ресурсами, організаційною структурою та екосистемою компанії. Важливим аспектом є відповідність стратегії ІІІ загальній бізнес-стратегії, що дозволяє реалізувати максимальну цінність із впровадження технологій. Бізнес переходить від тестового впровадження ІІІ до більш широкого його використання. З'являються нові сегменти бізнесу, які апробують ІІІ, зростає кількість напрямів бізнесу, озброєних цими технологіями. Найчастіше ІІІ використовується для вирішення завдань з маркетингу та продажів, при розробленні продуктів та сервісів, а також при виконанні ІТ-функцій (рис. 1).



Рис.1 Частка компаній, які регулярно використовують ІІІ у 2024 р., за бізнес-функціями

* Розроблено авторами за [11]

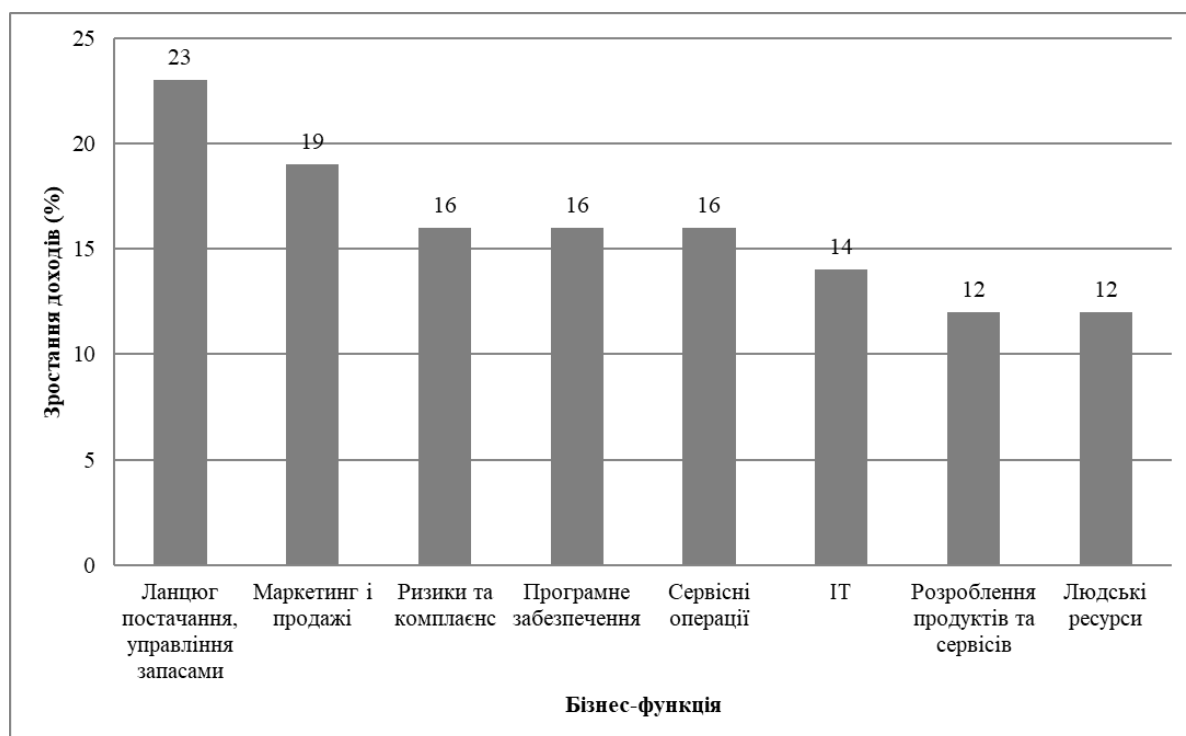


Рис. 2 Зростання доходів у 2023 році за рахунок впровадження генеративного ШІ за бізнес-функціями, %

** Розроблено авторами за [11]*

Компанії найчастіше повідомляють про досягнення позитивного економічного ефекту від інвестицій у ШІ у таких сферах, як оптимізація ланцюгів постачання і запасів, маркетингові та збутові активності, управління ризиками й дотримання нормативних вимог, розробка програмного забезпечення та покращення сервісних процесів (рис. 2). Зокрема, на понад 6% вдалося збільшити доходи кожній п'ятій компанії з тих, які впроваджували генеративний ШІ у свою логістику і брали участь у глобальному дослідженні McKinsey Global Survey on AI [11].

Ці обставини обґрунтовують необхідність розробки концептуальної моделі комплексного процесу впровадження ШІ в бізнес-діяльність підприємства, яка б забезпечила чітку послідовність дій, врахування всіх критичних факторів успіху та мінімізацію ризиків цифрової трансформації. Така модель повинна інтегрувати стратегічне планування, технологічну підготовку, організаційні зміни та систему управління ефективністю в єдиний, логічно структурований процес (рис. 3).

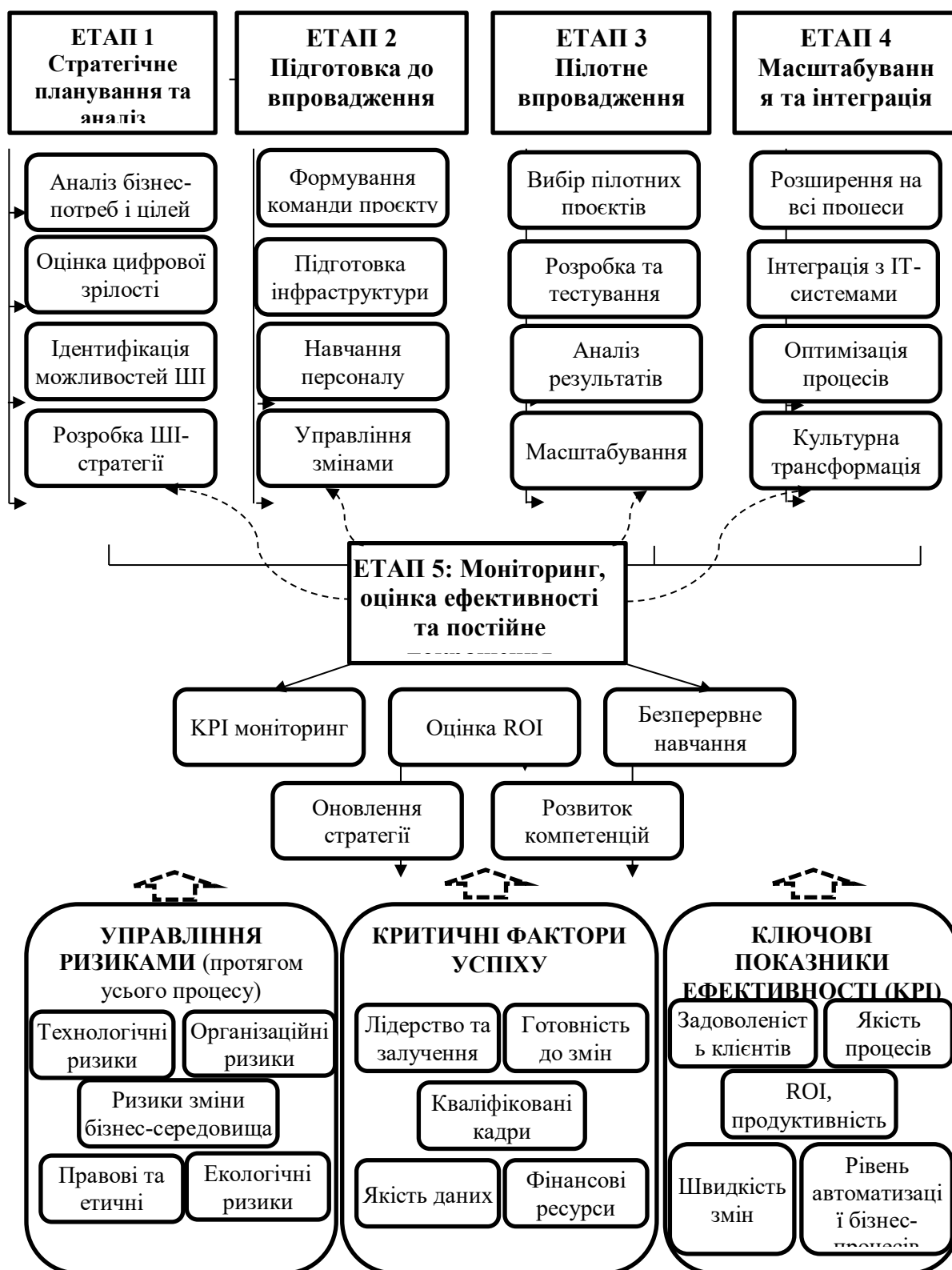


Рис. 3 Концептуальна модель впровадження ІІІ в бізнес-діяльність підприємства (сформовано авторами)



Запропонована концептуальна модель представляє собою системний підхід до інтеграції технологій штучного інтелекту в бізнес-діяльність підприємства, що структурований у вигляді п'яти послідовних етапів з урахуванням критичних факторів успіху, управління ризиками та ключових показників ефективності.

Початковий етап процесу впровадження ІІІ передбачає всебічну оцінку потенціалу організації та формування стратегічних засад цифрової трансформації. Аналіз бізнес-потреб та цілей включає детальне вивчення поточних викликів підприємства, ідентифікацію процесів, які потребують оптимізації, та визначення стратегічних цілей, досягнення яких може бути прискорене за допомогою технологій ІІІ. Оцінка цифрової зрілості передбачає комплексний аудит технологічної інфраструктури, рівня цифровізації існуючих процесів, якості наявних даних та готовності персоналу до роботи з новими технологіями. Цей компонент використовує спеціалізовані методики оцінювання цифрової зрілості, що дозволяють визначити поточний стан організації та прогалини, які необхідно усунути.

Вейд М. пропонує оцінювати цифрову зрілість підприємства за шести ключовими напрямками стратегічних перетворень у процесі цифрової трансформації: 1) клієнтоцентричність – цифровий клієнтський сервіс, омніканальність, цифровий маркетинг та комунікації; 2) колаборації – подання бізнесу як екосистеми, створення та розвиток платформи для взаємодії з партнерами; 3) дані – широке застосування аналітичних інструментів, використання даних для адаптації продуктів та сервісів, поведінковий маркетинг; 4) інновації – інноваційна культура всередині компанії, побудова системи безперервних поліпшень та розвитку; 5) цінність – визначення та побудова системи управління ціннісними пропозиціями; 6) персонал – нові підходи до залучення та розвитку співробітників [16]. При цьому, визначення рівня цифрової зрілості підприємства пропонується визначати за шкалою: а) цифрова поінформованість (оцінка нижче 2,5 балів); б) цифрова адаптація (від 2,5 до 5,0 балів); в) цифрова орієнтація (від 5,0 до 7,5 балів); г) цифровий центр (понад 7,5 балів) [17; 18].

Ідентифікація можливостей ІІІ включає аналіз потенційних сфер застосування штучного інтелекту в контексті специфіки галузі та особливостей бізнес-моделі підприємства. На цьому етапі проводиться пріоритизація можливих напрямків впровадження відповідно до критеріїв стратегічної важливості, технічної складності та очікуваної віддачі від інвестицій. Розробка ІІІ-стратегії завершує перший етап впровадження ІІІ в бізнес-діяльність підприємства та передбачає визначення бачення ролі ІІІ в досягненні стратегічних цілей організації, встановлює пріоритети впровадження, часові рамки реалізації та бюджетні параметри проекту трансформації.

Другий етап зосереджений на створенні необхідних передумов для успішної інтеграції технологій ІІІ. Формування команди проекту передбачає створення міждисциплінарної групи, яка включає представників ІТ-підрозділу, бізнес-аналітиків, фахівців з управління змінами та ключових користувачів

майбутніх ІІІ-рішень. Структура команди повинна забезпечувати як технічну експертизу, так і розуміння бізнес-процесів.

Підготовка інфраструктури включає модернізацію апаратного та програмного забезпечення, створення необхідних умов для зберігання та обробки великих обсягів даних, забезпечення відповідних рівнів кібербезпеки та інтеграційних можливостей з існуючими корпоративними системами. Сучасні системи штучного інтелекту базуються переважно на великих мовних моделях (Large Language Models, LLM), таких як GPT (Generative Pre-trained Transformer) від OpenAI, Claude від Anthropic, LaMDA та Bard від Google, а також спеціалізованих галузевих рішеннях на базі архітектури трансформерів. Ці моделі навчаються на величезних масивах текстових даних і здатні генерувати контент, аналізувати інформацію, підтримувати діалог та виконувати складні аналітичні завдання. Окрім мовних моделей, у бізнесі активно використовуються системи комп'ютерного зору (складові ІІІ, які дозволяють отримувати бізнес-цінність за рахунок фіксування, розпізнавання та генерування корисної інформації з відео та зображень в режимі реального часу), рекомендаційні системи, алгоритми машинного навчання для прогнозування та оптимізації процесів.

Вибір конкретної технологічної платформи ІІІ несе в собі значні ризики для підприємства. По-перше, існує ризик технологічної залежності від конкретного постачальника (vendor lock-in), що може призвести до втрати гнучкості та зростання витрат у довгостроковій перспективі. По-друге, різні моделі мають різні обмеження щодо обробки конфіденційної інформації – деякі хмарні рішення передбачають передачу даних на зовнішні сервери, що створює ризики витоку корпоративної інформації. Особливої уваги потребує проблема «галюцинацій» ІІІ – ситуацій, коли система генерує правдоподібні, але фактично неточні відповіді [19]. Це створює ризики для прийняття управлінських рішень, особливо у критично важливих бізнес-процесах.

Враховуючи зазначені технологічні ризики та складність впровадження ІІІ-систем, критично важливою стає підготовка кваліфікованого персоналу, здатного ефективно управляти цими викликами. Навчання персоналу передбачає реалізацію комплексної програми підвищення кваліфікації співробітників, яка охоплює як технічні аспекти роботи з ІІІ-інструментами, так і розвиток аналітичного мислення та навичок прийняття рішень на основі даних. Управління змінами включає розробку та впровадження стратегії організаційних трансформацій, формування культури інновацій та забезпечення широкої підтримки ініціативи впровадження ІІІ на всіх рівнях бізнес-моделі.

Третій етап характеризується практичною реалізацією ІІІ-рішень в обмеженому масштабі з метою валідації технологічних рішень та бізнес-гіпотез. Вибір пілотних проєктів здійснюється на основі критеріїв потенційного впливу на бізнес-результати, технічної здійсненності, наявності якісних даних та можливості вимірювання ефекту від впровадження. Розробка та тестування включає створення прототипів ІІІ-рішень, їх інтеграцію з існуючими системами



та проведення комплексного тестування функціональності, продуктивності та надійності в реальних умовах експлуатації.

Аналіз результатів передбачає детальну оцінку ефективності пілотних проектів через призму встановлених KPI, включаючи технічні показники (точність прогнозів, швидкість обробки даних), операційні метрики (продуктивність бізнес-процесів, якість обслуговування) та фінансові результати. Коригування підходу базується на отриманих емпіричних даних та включає оптимізацію алгоритмів, уточнення бізнес-процесів та модифікацію технологічної архітектури для забезпечення максимальної ефективності рішень перед їх масштабуванням.

Четвертий етап спрямований на розширення успішних ІІІ-рішень на всі релевантні бізнес-процеси організації. Розширення на всі процеси включає поетапне впровадження валідованих рішень у різних підрозділах та функціональних областях з урахуванням специфіки кожного напрямку діяльності. Інтеграція з ІТ-системами передбачає створення єдиної технологічної екосистеми, яка забезпечує безперервний обмін даними між додатками ІІІ та корпоративними інформаційними системами, включаючи ERP, CRM та інші критично важливі платформи.

Оптимізація процесів включає перегляд та модифікацію існуючих бізнес-процесів з урахуванням нових можливостей, які надають технології ІІІ, з метою максимізації синергетичного ефекту від їх впровадження. Культурна трансформація спрямована на формування організаційної культури, яка підтримує прийняття рішень на основі даних, заохочує до експериментів з новими технологіями та забезпечує постійне навчання співробітників.

П'ятий етап забезпечує довгострокову підтримку та розвиток ІІІ-ініціатив в організації. KPI моніторинг включає систематичне відстеження ключових показників ефективності, які відображають вплив ІІІ на операційні та фінансові результати підприємства. Оцінка ROI передбачає регулярний аналіз повернення інвестицій від ІІІ-проектів з урахуванням як прямих фінансових вигод, так і непрямих ефектів, таких як покращення якості обслуговування клієнтів або підвищення задоволеності персоналу. Безперервне навчання включає постійне оновлення ІІІ-моделей на основі нових даних, адаптацію алгоритмів до зміни бізнес-умов та розвиток функціональності рішень відповідно до еволюції потреб організації.

Оновлення стратегії передбачає періодичний перегляд ІІІ-стратегії організації з урахуванням отриманого досвіду, зміни технологічного ландшафту та еволюції бізнес-цілей підприємства. Розвиток компетенцій включає постійне інвестування в підвищення кваліфікації персоналу, залучення нових фахівців з області ІІІ та створення внутрішніх центрів експертизи.

Управління ризиками є постійним процесом, який супроводжує всі етапи впровадження. Технологічні ризики включають проблеми з якістю даних, обмеження алгоритмів та кібербезпеку. Організаційні ризики охоплюють опір змінам, недостатню підготовку персоналу та можливі порушення в операційній

діяльності. Екологічні ризики стосуються високого енергоспоживання центрів обробки даних, що використовуються для навчання моделей ШІ, та впливу на довкілля. Ризики зміни бізнес-середовища охоплюють зростаючу конкуренцію, появу нових технологій та нестабільність ринку, що можуть зробити впроваджені рішення застарілими. Правові та етичні ризики пов'язані з порушенням конфіденційності, упередженістю алгоритмів і дотриманням регуляторних вимог у сфері захисту персональних даних.

Критичні фактори успіху визначають ключові передумови ефективного впровадження ШІ: підтримка топ-менеджменту, готовність організації до змін, наявність кваліфікованих кадрів, високу якість даних та достатні фінансові ресурси. Ключові показники ефективності включають фінансові метрики (ROI, зниження витрат), операційні показники (продуктивність, якість процесів) та стратегічні індикатори (задоволеність клієнтів, швидкість адаптації до ринкових змін).

Запропонована модель характеризується циклічністю та адаптивністю, що дозволяє організаціям коригувати підхід до впровадження ШІ на основі отриманого досвіду та зміни зовнішніх умов, забезпечуючи сталий розвиток цифрових компетенцій підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про трансформаційну роль штучного інтелекту в сучасному бізнес-середовищі. Впровадження технологій ШІ перестало бути експериментальною ініціативою окремих компаній і стало стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств у цифровій економіці.

Розроблена концептуальна модель комплексного процесу впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність підприємства представляє собою системний п'ятиетапний підхід, який охоплює стратегічне планування, підготовку організації, пілотне тестування, масштабування та постійний розвиток. Модель враховує критичні фактори успіху, серед яких підтримка топ-менеджменту, готовність організації до змін, наявність кваліфікованих кадрів, високу якість даних та достатні фінансові ресурси.

Доведено, що найбільш успішними є компанії, які дотримуються системного підходу до інтеграції технологій ШІ, на відміну від організацій, які обирають фрагментарне впровадження окремих рішень. Це підтверджує необхідність розробки цілісної ШІ-стратегії, яка узгоджується із загальними бізнес-цілями підприємства.

Великий потенціал у подальшому розвитку застосування ШІ в бізнесі має дослідження галузево-специфічних особливостей впровадження технологій, розробка адаптованих моделей для малих та середніх підприємств з обмеженими ресурсами, а також вивчення впливу ШІ на формування нових бізнес-моделей та екосистем. Перспективними напрямками досліджень є також аналіз довгострокових ефектів від впровадження ШІ на організаційну культуру та структуру управління підприємствами, розробка методів оцінки цифрової



зрілості організацій та створення систем моніторингу ефективності ІІІ-ініціатив. Це і визначено перспективами подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Lee M., Scheepers H., Lui A., Ngai E. The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*. 2023. Volume 60, Issue 5. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720623000642> (дата звернення: 01.08.2025).
2. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81>
3. Зія Т. Стан штучного інтелекту у 2025 році: ключові висновки з останнього звіту Стенфордського індексу штучного інтелекту. URL: <https://www.unite.ai/uk> (дата звернення: 01.08.2025).
4. Artificial Intelligence Index Report 2025. Stanford University, 2025. URL: https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf (дата звернення: 01.08.2025).
5. Davenport T., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*. 2018. № 96(1). P. 108–116.
6. Perifanis N.-A., Kitsios F. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information*. 2023. № 14 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/info14020085>. (дата звернення: 01.08.2025).
7. Enholm I., Papagiannidis E., Mikalef P., Krogstie J. Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review. *Inf Syst Front*. 2022. №24. P. 1709–1734.
8. Bharadiya J. The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes. *European Journal of Technology*. 2023. №7(2). P. 15–25.
9. Cardillo A. How Many Companies Use AI? URL: <https://explodingtopics.com/blog/companies-using-ai> (дата звернення: 01.08.2025).
10. IBM Global AI Adoption Index 2023. URL: https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm_campaign=startupblink&utm_medium=startupblink&utm_source=startupblink (дата звернення: 01.08.2025).
11. Гусев В. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz> (дата звернення: 01.08.2025).
12. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>
13. Завражний К. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу. *Академічні візії*. 2023. № 26. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10257188>
14. Солодков Д. Є., Гришко Н. Є. Інтеграція штучного інтелекту та бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень підприємствами в умовах обмеженості ресурсів. *Економічний простір*. 2025. №198. С. 115-122.
15. Wang H. Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on Modern Enterprise Management. *Modern Economics & Management Forum*. 2024. № 5(3). P. 495–498.
16. Wade M. Digital Business Transformation: A Conceptual Framework. Global Center for Digital Business Transformation: An IMD and Cisco Initiative. 2015. URL: <https://www.imd.org/contentassets/d0a4d992d38a41ff85de509156475caa/framework> (дата звернення: 01.08.2025).
17. Обрамич О. Теоретичні засади оцінювання розвитку цифровізації на підприємстві. *Академічні візії*. 2025. № 42/20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15340884>



18. A Step-by-Step Guide to Digital Transformation. URL: <https://www.ionology.com/wpcontent/uploads/2017/01/Step-by-StepGuide-New.pdf>. (дата звернення: 01.08.2025).
19. Причини галюцинацій ШІ (та методи їх зменшення). URL: <https://uk.shaip.com/blog/ai-hallucinations/> (дата звернення: 01.08.2025).

References

1. Lee, M., Scheepers, H., Lui, A., Ngai, E. (2023). The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*, 60, 5. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720623000642>.
2. Bolkvadze, N., Bratko, O., Myhal, O. (2023). Implementing artificial intelligence into the company's business activities. *Economy and society*, 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81> [in Ukrainian].
3. Ziia, T. (2025). The State of Artificial Intelligence in 2025: Key Findings from the Latest Stanford AI Index Report. URL: <https://www.unite.ai/uk>.
4. Artificial Intelligence Index Report 2025. (2025). Stanford University. URL: https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf
5. Davenport, T., Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
6. Perifanis, N.-A., Kitsios, F. (2023). Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information*, 14 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/info14020085>.
7. Enholm, I., Papagiannidis, E., Mikalef, P., Krogstie, J. (2022). Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review. *Inf Syst Front*, 24, 1709–1734.
8. Bharadiya, J. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes. *European Journal of Technology*, 7(2), 15–25.
9. Cardillo, A. (2025). How Many Companies Use AI? URL: <https://explodingtopics.com/blog/companies-using-ai>
10. IBM Global AI Adoption Index 2023. (2024). URL: https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm_campaign=startupblink&utm_medium=startupblink&utm_source=startupblink.
11. Husiev, V. (2025). Industry trends. Artificial intelligence in Ukraine: how the industry is developing. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz> [in Ukrainian].
13. Zavrzhnyi, K. (2023). The use of artificial intelligence and the impact of digitalization on the sustainable development of corporate business. *Akademichni vizii*, 26. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10257188> [in Ukrainian].
14. Solodkov, D. Ye., Hryshko, N. Ye. (2025). Integration of artificial intelligence and business analytics to support management decision-making by enterprises in resource-constrained environments. *Ekonomichnyi prostir*, 198, 115-122 [in Ukrainian].
15. Wang, H. (2024). Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on Modern Enterprise Management. *Modern Economics & Management Forum*, 5(3), 495–498.
16. Wade, M. (2015). Digital Business Transformation: A Conceptual Framework. Global Center for Digital Business Transformation: An IMD and Cisco Initiative. URL: <https://www.imd.org/contentassets/d0a4d992d38a41ff85de509156475caa/framework>
17. Obramych, O. (2025). Theoretical principles for assessing the development of digitalization in an enterprise. *Akademichni vizii*, 42/20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15340884> [in Ukrainian].
18. A Step-by-Step Guide to Digital Transformation. (2017). URL: <https://www.ionology.com/wpcontent/uploads/2017/01/Step-by-StepGuide-New.pdf>.



19. Causes of AI hallucinations (and methods for reducing them). (2024). URL: <https://uk.shaip.com/blog/ai-hallucinations/> [in Ukrainian].

<i>Отримано:</i>	04.08.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.08.04	<i>Received:</i>	04.08.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	28.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.28	<i>Accepted:</i>	28.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-532-544
УДК 657.421

Наталія СТОЙКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
м. Берегове, Україна
ORCID ID [0000-0002-7494-4333](https://orcid.org/0000-0002-7494-4333)
e-mail: stoika.nataliya@kmf.org.ua
(Corresponding author)

Вікторія МАКАРОВИЧ

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
м. Берегове, Україна
ORCID ID: [0000-0002-0684-7072](https://orcid.org/0000-0002-0684-7072)
Scopus Author ID: [57210844509](https://orcid.org/57210844509)

Ніколетта ПОМАСКІНА

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОП "Міжнародний облік і оподаткування",
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
м. Берегове, Україна
ORCID ID [0009-0004-0187-142X](https://orcid.org/0009-0004-0187-142X)

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти визнання, оцінювання й відображення дебіторської заборгованості в системі бухгалтерського обліку за Національними стандартами бухгалтерського обліку та Міжнародними стандартами фінансової звітності. Розкрито відмінності у трактуванні поняття «дебіторська заборгованість». Визначено, що поняття дебіторська заборгованість поєднує у собі економічну та юридичну складові: з одного боку, це право організації на здобуття майбутніх економічних вигод, а з іншого – зобов'язання партнерів, яке базується на договірних відносинах. Порівняльний аналіз щодо визнання, оцінювання й відображення дебіторської заборгованості в системі бухгалтерського обліку дав можливість встановити, що застосування національних стандартів бухгалтерського обліку характеризуються більш простішим підходом у порівнянні з міжнародними нормами. За національними стандартами дебіторська заборгованість визнається та оцінюється за первісною вартістю, а на дату балансу - за чистою реалізаційною вартістю, тобто з урахуванням резерву сумнівних боргів. МСФЗ ґрунтуються на моделі очікуваних кредитних збитків, що враховує прогностичні ризики та економічні умови. Визначено ключові проблеми у сфері бухгалтерського обліку: формальний



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



характер створення резервів сумнівних боргів, складність упровадження міжнародних вимог через обмеженість інформаційної бази та потребу у високій професійній підготовці фахівців. Обґрунтовано необхідність гармонізації національних стандартів із міжнародними, розвитку інфраструктури збору даних щодо платіжної дисципліни контрагентів та застосування цифрових технологій управління ризиками. Отримані результати можуть бути використані для підвищення достовірності фінансової звітності, удосконалення облікової практики та посилення конкурентоспроможності українських підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.

Ключові слова: дебіторська заборгованість; МСФЗ; НП(С)БО; фінансова звітність; резерв сумнівних боргів; методи оцінки; гармонізація обліку; кредитний ризик; прозорість фінансової інформації.

JEL Classification: M40, M49

Absztrakt. A tanulmány a vevőkövetelések számviteli rendszerben történő elismerésének, értékelésének és kimutatásának elméleti és gyakorlati aspektusait vizsgálja a Nemzeti Számviteli Standardok és a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok alapján. Feltárássra kerülnek a „vevőkövetelés” fogalmának értelmezésében mutatkozó különbségek. Meghatározható, hogy a vevőkövetelés fogalma egyszerre ötvözi a gazdasági és jogi összetevőket: egyrészt a szervezet jövőbeni gazdasági haszon megszerzésére vonatkozó joga, másrészt a partnerek szerződéses kapcsolatokon alapuló kötelezettsége. A vevőkövetelések számviteli rendszerben történő elismerésének, értékelésének és kimutatásának összehasonlító elemzése lehetővé tette annak megállapítását, hogy a nemzeti számviteli standardok alkalmazása egyszerűbb megközelítést jelent a nemzetközi normákhoz képest. A nemzeti standardok szerint a vevőköveteléseket kezdeti értéken ismerik el és értékelik, a mérlegfordulónapon pedig a nettó realizálható értéken, vagyis a kétes követelések céltartalékának figyelembevételével. A nemzetközi standardok az elvárt hitelveszteségek modelljére épülnek, amely figyelembe veszi az előrejelzett kockázatokat és gazdasági körülményeket. Meghatározásra kerültek a számvitel területén fennálló kulcsproblémák: a kétes követelések céltartalékainak formális jellegű létrehozása, a nemzetközi követelmények bevezetésének nehézségei az információs bázis korlátozottsága miatt, valamint a szakemberek magas szintű szakmai felkészültségének szükségessége. Indokolt a nemzeti standardok nemzetközi standardokhoz való harmonizációja, az adós fizetési fegyelemre vonatkozó adatgyűjtés infrastruktúrájának fejlesztése, valamint a kockázatkezelési digitális technológiák alkalmazása. Az elért eredmények felhasználhatók a pénzügyi beszámolók megbízhatóságának növelésére, a számviteli gyakorlat fejlesztésére és az ukrán vállalatok nemzetközi üzleti környezetben való versenyképességének erősítésére.

Kulcsszavak: vevőkövetelés; Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok; Nemzeti Számviteli Standardok; pénzügyi beszámoló; kétes követelések céltartaléka; értékelési módszerek; számviteli harmonizáció; hitelkockázat; pénzügyi információk átláthatósága.

Abstract. The article explores the theoretical and practical aspects of the recognition, measurement, and presentation of accounts receivable in the accounting system under National Accounting Standards and International Financial Reporting Standards. It reveals the differences in the interpretation of the term "accounts receivable." The study determines that the concept of accounts receivable combines both economic and legal components: on the one hand, it is the right of an organization to obtain future economic benefits, and on the other, it is a liability of partners based on contractual relationships. A comparative analysis of the recognition, measurement, and presentation of accounts receivable in the accounting system made it possible to establish that the application of national accounting standards is characterized by a simpler approach compared to international norms. Under national standards, accounts receivable are recognized and measured at initial cost, and at the balance sheet date, at net realizable value, which is with an allowance for doubtful accounts. IFRS, however, is based on an expected credit loss model that takes into account forecast

risks and economic conditions. The study identifies key problems in the field of accounting: the formal nature of creating allowances for doubtful accounts, the difficulty of implementing international requirements due to limited information bases, and the need for highly professional training of specialists. The necessity of harmonizing national standards with international ones, developing the infrastructure for collecting data on the payment discipline of counterparties, and using digital technologies for risk management is substantiated. The results can be used to improve the reliability of financial reporting, enhance accounting practices, and strengthen the competitiveness of Ukrainian enterprises in the international business environment.

Keywords: accounts receivable; IFRS; NAS; financial statements; allowance for doubtful accounts; valuation methods; accounting harmonization; credit risk; financial information transparency.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання перед більшістю підприємств постає проблема несвоєчасних розрахунків, що призводить до накопичення значних обсягів дебіторської заборгованості. Це негативно впливає на їх ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість. Наявність відмінностей між вимогами національних стандартів та міжнародних положень щодо обліку і відображення дебіторської заборгованості ускладнює підготовку достовірної фінансової звітності, особливо для підприємств, які співпрацюють з іноземними інвесторами або виходять на міжнародні ринки. Отже, виникає необхідність у комплексному дослідженні нормативно-правового регулювання дебіторської заборгованості за МСФЗ і НП(С)БО для виявлення спільних і відмінних рис та визначення оптимальних шляхів їх застосування у практиці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика обліку дебіторської заборгованості посідає чільне місце у працях як українських, так і зарубіжних науковців та практиків. Увага до цього питання пояснюється зростанням ролі дебіторської заборгованості в управлінні фінансовими результатами підприємств, а також потребою гармонізації вітчизняних стандартів бухгалтерського обліку з міжнародними вимогами.

Сутність та специфіку дебіторської заборгованості як економічної категорії досліджував А. В. Тирінов [7]. Учений розкриває різні підходи до визначення цього поняття, виділяє проблеми визнання та оцінки заборгованості у вітчизняній практиці, а також пропонує шляхи їх вирішення. З методичної точки зору важливими є дослідження Є. П. Гнатенка та С. С. Мельниченка [8], де здійснено систематизацію підходів до визначення поняття «дебіторська заборгованість» та запропоновано власне трактування, що враховує сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку.

Колісник О. П. та Замота І. О. висвітлювали практичні аспекти обліку і аналізу дебіторської заборгованості у сфері інформації та телекомунікацій, зазначаючи важливість регулярного контролю та аналітики [9]. Білик М. Д. досліджував управлінські підходи до контролю дебіторської заборгованості та її оптимізації [10]. Бутинець Ф. Ф. наводив методологічні основи бухгалтерського фінансового обліку, що забезпечують інтеграцію даних про дебіторів у фінансову звітність [11].



Лищенко О. Г. та Бескота Г. М. приділяли увагу аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством [12]. Брігхем Є. розглядав фінансовий менеджмент та ефективне використання оборотних активів у процесі управління дебіторською заборгованістю [13]. Його підхід розширює рамки традиційного бухгалтерського бачення проблеми, акцентуючи увагу на стратегічному управлінні ліквідністю та оптимізації грошових потоків.

Драбаніч А. В. досліджував структуру дебіторської заборгованості та її облікове забезпечення [14]. Кармазіна Н. В. пропонувала практичні шляхи оптимізації управління дебіторською заборгованістю для підвищення фінансової стабільності підприємства [15].

Загалом, проведений аналіз наукових джерел свідчить про значну увагу до проблеми дебіторської заборгованості. Ученими висвітлюються питання сутності та класифікації заборгованості, методики її визнання та оцінки, а також інструменти управління нею. Водночас, порівняння національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку у контексті практичного досвіду України та зарубіжних країн залишається недостатньо опрацьованим, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є проведення компаративного аналізу обліку дебіторської заборгованості за МСФЗ і НП(С)БО з метою виявлення та ідентифікації розбіжностей між національними та міжнародними підходами та оцінка можливостей їх гармонізації з урахуванням зарубіжного досвіду. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості в Україні, а також сформулювати рекомендації щодо вдосконалення національної практики відповідно до вимог МСФЗ та потреб міжнародного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Одним з основних об'єктів системи бухгалтерського обліку є дебіторська заборгованість, адже саме вона має безпосередній вплив на ліквідність підприємства, його фінансові результати, а також загальну платоспроможність підприємства. В нормативно-правових документах можна зустріти різні тлумачення цього терміну, що виникає через різницю у національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку та у міжнародних стандартах фінансової звітності. Отож, вважаємо що першочергово необхідно розглянути поняття «дебіторська заборгованість» та провести порівняльний аналіз даного визначення (рис.1).

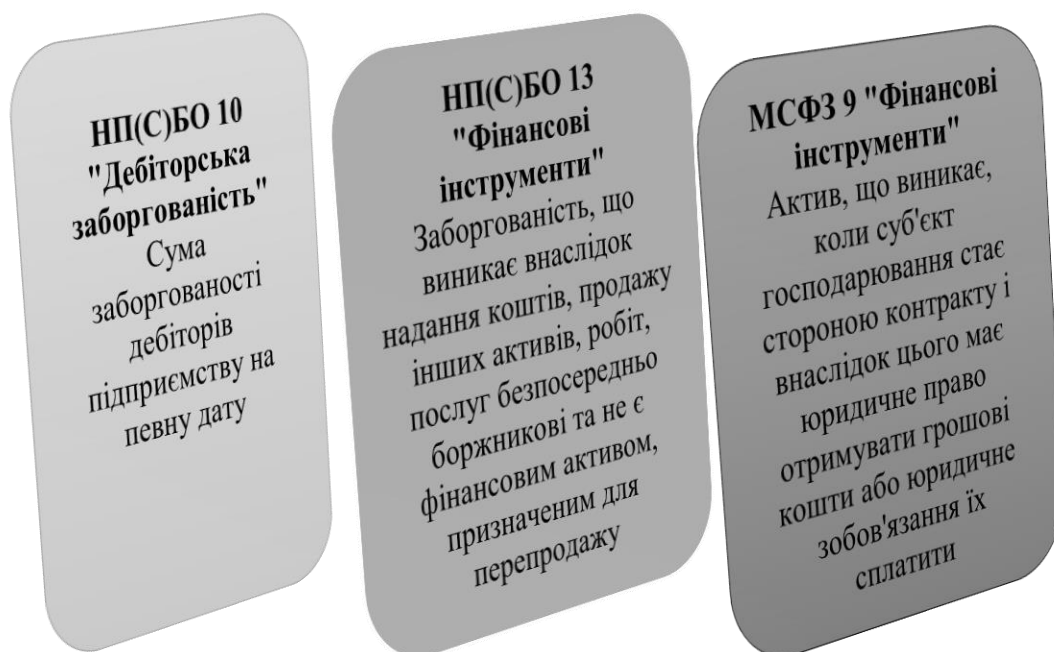


Рис. 1. Поняття «дебіторська заборгованість» у національних та міжнародних стандартах

**Сформовано за джерелами [1, 2, 3]*

Визначення поняття дебіторської заборгованості відповідно до НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість»[1], розглядається як «суми заборгованості дебіторів підприємству на певну дату» є досить лаконічним та чітким. Дане трактування цього явища хоч і є простим та зрозумілим, проте воно не охоплює економічну сутність та роль у фінансовій системі підприємства.

В свою чергу НП(С)БО 13 [2] «Фінансові інструменти» дає більш деталізоване визначення даного поняття, воно враховує економічну основу виникнення дебіторської заборгованості (кредитування, реалізація товарів, робіт, послуг), проте йому бракує визнання дебіторської заборгованості фінансовим активом.

МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» [3] визначає дебіторську заборгованість як фінансовий актив, який виникає у момент, коли підприємство стає стороною контракту і отримує юридичне право на грошові кошти. Тут чітко підкреслюється, що дебіторська заборгованість – це актив, а головний акцент зроблено на контрактній природі та майбутній економічній вигоді.

Отже, узагальнення нормативних тлумачень терміну «дебіторська заборгованість» дає змогу сформулювати висновок, що вона поєднує в собі економічну та юридичну складові: з одного боку, це право організації на здобуття майбутніх економічних вигод, а з іншого – зобов'язання партнерів, яке базується на договірних відносинах. Узагальнюючи всі представлені визначення, можливо зробити висновок, що дебіторська заборгованість є фінансовим активом

підприємства, який виникає в процесі господарської діяльності та проявляється у юридично оформленому праві вимагати від фізичних або юридичних осіб грошові кошти, продукцію або послуги у майбутньому; вона є компонентом оборотного капіталу та характеризує економічну вигоду, передбачувану від реалізації такого права.

Проте для практики бухгалтерського обліку недостатньо лише дати визначення суті цього явища. Суттєвим є також розкриття способів її визнання та оцінювання, оскільки саме вони гарантують реальність та правдивість відображення дебіторської заборгованості у фінансовій звітності організації.

Одними з основних національних нормативно-правових актів регулювання дебіторської заборгованості в Україні є НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» [1] та НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти» [2].

Відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку, дебіторська заборгованість визнається активом за умови, що існує ймовірність отримання майбутніх економічних вигід та може бути достовірно визначена її сума [1]. Первісне визнання відбувається за первісною вартістю, яка, як правило, відповідає сумі договору. Важливо, що одночасно з визнанням активу відбувається й визнання доходу від реалізації продукції, товарів, робіт чи послуг.

Умовами для визнання доходу є:

- ✓ передання покупцеві суттєвих ризиків та вигод, пов'язаних із правом власності на актив;
- ✓ відсутність подальшого управління та контролю за реалізованою продукцією;
- ✓ можливість достовірного визначення суми доходу;
- ✓ упевненість у надходженні економічних вигід;
- ✓ достовірність визначення витрат, пов'язаних з операцією [1].

Подальша оцінка на дату балансу здійснюється за чистою реалізаційною вартістю, що визначається як різниця між сумою дебіторської заборгованості та резервом сумнівних боргів. При цьому резерв формується на підставі аналізу минулого досвіду підприємства щодо неповернення боргів.

На дату погашення дебіторська заборгованість визнається за фактичною сумою, що надійшла від боржника. Якщо ж борг не може бути стягнутий, він списується або за рішенням керівника підприємства, або за рахунок створеного резерву сумнівних боргів. У фінансовій звітності такі списання відображаються як витрати звітного періоду.

У міжнародній практиці регулювання дебіторської заборгованості здійснюється відповідно до МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації» [4], МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» [3], МСБО 32 «Фінансові інструменти: подання» [5] та МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання й оцінка» [6].

Згідно з МСФЗ, дебіторська заборгованість визнається тоді, коли підприємство стає стороною контракту і має юридичне право на отримання грошових коштів.

Первісне визнання може здійснюватися двома методами:

- валовим методом, тобто за сумою рахунку без урахування знижок;
- чистим методом, тобто із врахуванням наданих знижок у момент визнання.

Подальша оцінка проводиться за амортизованою собівартістю з використанням моделі очікуваних кредитних збитків. Це означає, що на відміну від національних стандартів, де резерв сумнівних боргів формується на основі минулого досвіду, у МСФЗ застосовується більш прогнозний підхід: беруться до уваги майбутні ризики, економічні умови та інші фактори, що можуть вплинути на неповернення боргів. Таким чином, балансова вартість дебіторської заборгованості коригується на очікувані кредитні збитки протягом усього строку її існування.

На дату погашення дебіторська заборгованість визнається за фактичною сумою надходжень з урахуванням можливих знижок. Якщо надана знижка покупцем не використана, вона визнається доходом підприємства.

Щодо припинення визнання, МСФЗ передбачає, що фінансовий актив виключається з балансу тоді, коли підприємство втрачає контроль над правами за контрактом, наприклад, у разі їх передачі іншій стороні або відмови від прав. Це положення є більш гнучким у порівнянні з НП(С)БО, адже враховує не тільки безнадійність боргу, а й випадки передачі прав на стягнення третім особам.

Для більш наочного розуміння відмінностей у застосуванні НП(С)БО та МСФЗ на різних етапах обліку дебіторської заборгованості розглянемо їх порівняння у табличній формі (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння застосування НП(С)БО та МСФЗ на різних етапах обліку дебіторської заборгованості

Етап	НП(С)БО	МСФЗ
Первісне визнання	За первісною вартістю	За сумою рахунку (валовий метод) або з урахуванням знижки (чистий метод)
Оцінка на дату балансу	Чиста реалізаційна вартість (поточна дебіторська заборгованість мінус резерв сумнівних боргів)	Сума, скоригована на знижку + оцінка очікуваних кредитних збитків
На дату погашення	Фактична сума, що надійшла від дебітора	Сума з урахуванням знижок (нереалізовані знижки визнаються доходом)
Підхід до ризиків	Резерв сумнівних боргів, який формується на основі минулого досвіду	Модель очікуваних кредитних збитків (прогноз з урахуванням майбутніх ризиків та економічних умов)

* Сформовано за джерелами [1, 2, 3].

Виконане зіставлення норм НП(С)БО та МСФЗ стосовно відображення, оцінювання та списання дебіторської заборгованості дозволяє розкрити не тільки



їхні точки дотику, а й відчутні розбіжності. Саме ці розбіжності породжують ряд практичних труднощів, з якими стикаються в обліковій практиці при застосуванні відповідних стандартів у процесі бухгалтерського обліку. Дослідження цих проблем та пошук способів їх подолання є ключовим етапом аналізу, адже вони безпосередньо впливають на достовірність фінансової звітності, можливості управління фінансовими ризиками та інтеграцію українських підприємств у міжнародне бізнес-середовище.

Однією з ключових проблем застосування національних стандартів бухгалтерського обліку є їхня відносна спрощеність порівняно з міжнародними нормами. Так, за НП(С)БО дебіторська заборгованість визнається та оцінюється за первісною вартістю, а на дату балансу - за чистою реалізаційною вартістю, тобто з урахуванням резерву сумнівних боргів. Однак на практиці формування резервів здебільшого має формальний характер і ґрунтується на попередньому досвіді підприємства без належного врахування майбутніх ризиків та економічних умов. Це знижує достовірність оцінки заборгованості та може призводити до завищення активів у фінансовій звітності. Шляхом вирішення цієї проблеми може стати запровадження більш гнучких методик прогнозування, які враховують статистику неплатежів, фінансовий стан контрагентів і макроекономічні ризики.

Міжнародні стандарти, зокрема МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», пропонують більш складний і водночас більш достовірний підхід - модель очікуваних кредитних збитків. Вона передбачає оцінку майбутніх ризиків непогашення заборгованості навіть на момент первісного визнання. Проте впровадження цієї моделі у вітчизняній практиці стикається з низкою труднощів. По-перше, підприємства часто не мають достатньої інформаційної бази для якісної оцінки ризиків, адже статистика платіжної дисципліни контрагентів є обмеженою або недоступною. По-друге, застосування прогнозних моделей вимагає значних професійних знань бухгалтерів та фінансистів, а також використання спеціалізованого програмного забезпечення. Вирішенням тут може бути створення на державному рівні реєстрів боржників і баз даних щодо платіжної дисципліни підприємств, а також проведення системного навчання бухгалтерів у сфері МСФЗ.

Ще однією проблемою є відмінності у визнанні та припиненні визнання дебіторської заборгованості. Якщо вітчизняні стандарти роблять акцент переважно на списанні безнадійних боргів через резерв або рішення керівництва, то міжнародні підходи пов'язані з аналізом передачі контролю над фінансовим активом. Це ускладнює практику для підприємств, які змушені одночасно формувати звітність за НП(С)БО та трансформувати її до вимог МСФЗ. У цьому контексті перспективним напрямом є поступова гармонізація національних стандартів із міжнародними та розробка єдиних методичних рекомендацій, які б зменшили суперечності у трактуванні цих процесів.

Також варто зазначити, що проблеми виникають і при оцінці дебіторської заборгованості на дату погашення. За НП(С)БО фактично відображається лише

реальна сума, яка надійшла від дебітора, тоді як МСФЗ передбачають необхідність врахування як наданих, так і нереалізованих знижок. Для українських підприємств це може створювати додаткові труднощі у відображенні операцій та потребує роз'яснень щодо практичного застосування міжнародних вимог.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що головними проблемами обліку дебіторської заборгованості є: формальний характер оцінки ризиків за НП(С)БО, складність впровадження моделі очікуваних кредитних збитків за МСФЗ, відмінності у підходах до визнання та припинення визнання, а також обмеженість інформаційної бази.

Перспективним напрямом вирішення цих проблем є модернізація національних стандартів у бік наближення до міжнародних стандартів із врахуванням зарубіжного досвіду (табл.2).

Таблиця 2

Удосконалення національних підходів до обліку дебіторської заборгованості на основі зарубіжного досвіду

Аспект	Поточний стан обліку дебіторської заборгованості в Україні (НП(С)БО)	Зарубіжний орієнтир (міжнародні стандарти та практика зарубіжних країн)	Напрями удосконалення обліку дебіторської заборгованості для України
Модель оцінки збитків	Формування резерву сумнівних боргів за результатами аналізу минулих даних; застосування методу абсолютної суми або коефіцієнта сумнівності.	Міжнародна практика: для торговельної заборгованості застосовується спрощений підхід із розрахунком довічних очікуваних збитків; врахування прогнозних факторів (ЄС, Велика Британія, Сінгапур).	Поступове впровадження моделі очікуваних збитків; врахування не лише минулих, а й прогнозних даних.
Сегментація портфеля	Зазвичай застосовується загальний підхід без деталізації; поділ боржників на групи використовується рідко.	Використання матриць резервів з урахуванням строків прострочення та поділу боржників на сегменти (ЄС, Індія, Австралія).	Запровадження системного групування дебіторів (B2B, B2C, галузі, регіони, умови оплати).
Урахування прогнозних факторів	У практиці національних стандартів відсутнє врахування прогнозування факторів; резерв формується винятково на основі історичних показників.	Регулятори ЄС та Великої Британії зобов'язують компанії враховувати економічні сценарії та наводити обґрунтовані надбавки.	Включення прогнозних факторів: рівень інфляції, валютні коливання, економічні тенденції, геополітичні ризики.
Довгострокова дебіторська	Обліковується за теперішньою вартістю,	Міжнародні стандарти – оцінка за амортизованою	Системне застосування



Аспект	Поточний стан обліку дебіторської заборгованості в Україні (НП(С)БО)	Зарубіжний орієнтир (міжнародні стандарти та практика зарубіжних країн)	Напрями удосконалення обліку дебіторської заборгованості для України
заборгованість	але застосування дисконтування непослідовне; ставка часто визначається довільно.	вартістю з урахуванням очікуваних збитків.	дисконтування із чіткими методичними рекомендаціями щодо визначення ставки.
Класифікація активів	Відсутнє чітке розмежування між дебіторською заборгованістю та активами за договорами.	Міжнародні стандарти доходу: чітке розмежування між дебіторською заборгованістю та активами за договорами; у країнах ЄС контроль за правильністю класифікації є обов'язковим.	Запровадження уніфікованого підходу: відокремлення дебіторської заборгованості (безумовне право на оплату) від активів за договорами (умовне право).
Розкриття у фінансовій звітності	Мінімальні вимоги: відображення суми дебіторської заборгованості та резерву; методика формування пояснюється лаконічно.	Європейські органи нагляду та Рада з фінансової звітності Великої Британії публікують приклади належних розкриттів з деталізацією методів і факторів.	Надання розширених приміток: опис методів оцінки, основних припущень, чутливості моделей, пояснення змін резервів.
Контроль і перевірка точності	Формальне коригування резервів на дату балансу; відсутні вимоги до перевірки дієвості методів.	Велика Британія та Канада: обов'язковий перегляд моделей, перевірка результатів та контроль над використанням додаткових коригувань.	Регулярна перевірка правильності моделей, аналіз адекватності резервів, документування надбавок.
Інституційна підтримка	Методичне забезпечення з боку державних органів обмежене	Канада: обов'язкове раннє впровадження нових підходів для банків; міжнародний стандарт для малих підприємств (редакція 2025 р.) пропонує спрощену модель.	Розробка національних методичних рекомендацій щодо використання моделі очікуваних збитків у нефінансових компаніях; адаптація для малих і середніх підприємств.

*Сформовано авторами

Таким чином, модернізація національних стандартів у напрямі зближення з міжнародними стандартами має ґрунтуватися не на механічному перенесенні положень, а на поетапному впровадженні елементів, які вже довели свою ефективність у зарубіжній практиці. З огляду на це перспективними кроками вважаємо є:

- розширення методології оцінки дебіторської заборгованості з використанням прогнозних факторів;
- впровадження сегментації та матричного підходу до формування резервів;
- уточнення порядку дисконтування довгострокових активів;
- гармонізація правил класифікації дебіторської заборгованості і активів за договорами;
- ширше розкриття інформації щодо дебіторської заборгованості у примітках до фінансової звітності.

Реалізація цих напрямів дозволить поєднати сильні сторони вітчизняної практики з напрацюваннями зарубіжних країн, забезпечити підвищення достовірності фінансової звітності та зміцнити інвестиційну привабливість українських підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дебіторська заборгованість є ключовим об'єктом бухгалтерського обліку, безпосередньо впливаючи на фінансову стабільність та платоспроможність бізнесу. Дослідження регулювання дебіторської заборгованості у стандартах дало можливість встановити наявність значних розбіжностей у підходах щодо визнання, оцінки та списання дебіторської заборгованості.

Виявлені проблеми в уніфікації підходів до обліку дебіторської заборгованості вказують про необхідність гармонізації вітчизняних стандартів з міжнародними. Перспективним напрямом є модернізація НП(С)БО з орієнтацією на наближення до МСФЗ.

Таким чином, ефективне вирішення цих проблем сприятиме підвищенню достовірності фінансової звітності українських підприємств, зменшенню фінансових ризиків та зростанню конкурентоспроможності і прозорості на міжнародній бізнес-арені. Надалі плануємо провести дослідження щодо застосування цифрових технологій в управлінні дебіторською заборгованістю, а саме проаналізувати можливості використання штучного інтелекту для оцінки та управління дебіторською заборгованістю.

Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення: 12.08.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти»: Наказ Міністерства фінансів України від 28.03.2013 № 433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text> (дата звернення: 12.08.2025).
3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text (дата звернення: 17.08.2025).



4. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_007#Text (дата звернення: 17.08.2025).
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 32 «Фінансові інструменти: подання». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text (дата звернення: 17.08.2025).
6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_015#n474 (дата звернення: 17.08.2025).
7. Тирінов А. В. Дебіторська заборгованість підприємства: специфіка і сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №9(2). С. 112-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9\(2\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9(2)_26) (дата звернення: 14.08.2025).
8. Гнатенко Є. П., Мельниченко С. С. Методичні підходи щодо визначення поняття "дебіторська заборгованість". *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*. 2013. № 10(1). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2013_10%281%29_21 (дата звернення: 14.08.2025).
9. Колісник О. П., Замота І. О. Теоретичні та практичні аспекти обліку і аналізу дебіторської заборгованості у сфері інформації та телекомунікацій. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 108-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_17 (дата звернення: 15.08.2025).
10. Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Фінанси України*. 2003. № 12. С. 24-36.
11. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник: Ч. 8. Житомир: ПП «Рута», 2013. 912 с.
12. Лищенко О.Г., Бескота Г.М. Аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Держава і регіони*. 2009. № 1. С. 114–117.
13. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту: пер. з англ. Київ: Молодь, 1997. 1000 с.
14. Драбаніч А. В. Дебіторська заборгованість підприємства: поняття та структура. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2016. № 2. С. 31-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2016_2_6 (дата звернення: 15.08.2025).
15. Кармазіна Н. В. Облікове забезпечення дебіторської заборгованості: проблеми та шляхи його вирішення. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. №14(1). С. 175-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)_28) (дата звернення: 15.08.2025).

References

1. National Accounting Regulation (Standard) 10 "Receivables". Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 237 (1999). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> [in Ukrainian].
2. National Accounting Regulation (Standard) 13 "Financial Instruments". Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 433 (2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text> [in Ukrainian].
3. International Financial Reporting Standard 9 "Financial Instruments". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text [in Ukrainian].
4. International Financial Reporting Standard 7 "Financial Instruments: Disclosure". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_007#Text [in Ukrainian].
5. International Accounting Standard 32 "Financial Instruments: Presentation". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text [in Ukrainian].
6. International Accounting Standard 39 "Financial Instruments: Recognition and Measurement". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_015#n474 [in Ukrainian].
7. Tyrinov, A. V. (2016). Debtorska zaborhovanist pidpriemstva: spetsyfika i sutnist [Accounts receivable of the enterprise: specifics and essence]. *Prychornomski ekonomichni studii*, № 9(2), 112-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9\(2\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9(2)_26) [in Ukrainian].
8. Hnatenko, Ye. P., Melnichenko, S. S. (2013). Metodychni pidkhody shchodo vyznachennia ponyattia "debtorska zaborhovanist" [Methodological approaches to defining the concept of



- "receivables"]. *Ekonomichni nauky. Ser.: Oblik i finansy*, № 10(1). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%281%29_21 [in Ukrainian].
9. Kolisnyk, O. P., Zamota, I. O. (2019). Teoretychni ta praktychni aspekty obliku i analizu debitorskoi zaborhovanosti u sferi informatsii ta telekomunikatsii [Theoretical and practical aspects of accounting and analysis of receivables in the information and telecommunications sector]. *Modern economics*, № 15, 108-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_17 [in Ukrainian].
10. Bilyk, M. D. (2003). Upravlinnia debitorskoi zaborhovanistiu pidpriemstv [Management of receivables of enterprises]. *Finansy Ukrainy*, № 12, 24-36 [in Ukrainian].
11. Butynets, F. F. (2013). *Bukhhalterskyi finansovy oblik* [Accounting and financial accounting]: pidruchnyk: Ch. 8. Zhytomyr: PP «Ruta» [in Ukrainian].
12. Lishchenko, O. H., Beskota, H. M. (2009). Analiz debitorskoi zaborhovanosti v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of receivables in the enterprise management system]. *Derzhava i rehiony*, № 1, 114–117 [in Ukrainian].
13. Brigham, Ye. (1997). *Osnovy finansovoho menedzhmentu* [Fundamentals of financial management]. Kyiv: Molod [in Ukrainian].
14. Drabanich, A. V. (2016). Debitorska zaborhovanist pidpriemstva: ponyattia ta struktura [Enterprise receivables: concept and structure]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audit: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii*, № 2, 31-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2016_2_6 [in Ukrainian].
15. Karmazina, N. V. (2018). Oblikove zabezpechennia debitorskoi zaborhovanosti: problemy ta shliakhy yoho vyrishennia [Accounting for receivables: problems and ways to solve them]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, № 14(1), 175-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)_28) [in Ukrainian].

Отримано:	24.07.2025	Beérkezett:	2025.07.24	Received:	24.07.2025
Прийнято до друку:	01.09.2025	Elfogadva:	2025.09.01	Accepted:	01.09.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-545-559

УДК 336.761

Станіслав ШИШКОВ

кандидат економічних наук, докторант,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

ORCID ID: [0000-0003-4440-9572](https://orcid.org/0000-0003-4440-9572)

e-mail: Shishkov.S.Y@nmu.one

(Corresponding author)

Діана ШИШКОВА

здобувачка вищої освіти,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна

ORCID ID: [0000-0001-6673-8196](https://orcid.org/0000-0001-6673-8196)

ЕВОЛЮЦІЯ ФОНДОВИХ БІРЖ УКРАЇНИ: ГЕОГРАФІЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЧИННИКИ

Анотація. Встановлено відсутність прямої залежності ступеню розвитку фондових ринків постсоціалістичних держав від факту залучення біржового оператора з більш розвинутих ринків до локальної ринкової інфраструктури. Проаналізовано конкурентне середовище та структуру власності провідних українських фондових бірж. Визначено передумови та наслідки корпоративного та технологічного впливу російських бірж на організований фондовий ринок України. Констатовано складнощі обрання стратегічного інвестора для забезпечення розвитку локальної біржової інфраструктури на незрілому ринку капіталу в умовах зростання геополітичного напруження та поширення санкційних обмежень. Обґрунтовано, що відмова фондових бірж України від статусу публічних компаній та обігу власних цінних паперів на регульованому ринку, а також недотримання біржами низки правил та вимог, які біржі вимагають виконувати від емітентів та інвестиційних фірм, зокрема щодо захисту прав міноритаріїв та фінансової спроможності, має наслідком низьку довіру до бірж як ключової складової інституційного середовища ринків капіталу. Виявлено принципово різні регуляторні підходи до порушень біржами ліцензійних вимог в залежності від ринкової частки, інструментарію та ролі основних учасників біржових торгів у фінансовій системі. Визначено причини попередньої слабкої зацікавленості провідних бірж світу у поширенні діяльності на фондовий ринок України та виявлено поточне збереження чинності більшості цих чинників. Виявлено нещодавнє відновлення процесів злиття та поглинань на європейському біржовому ринку, що вкрай важливо для України в контексті державної політики інтеграції до економіки та ринків капіталу ЄС шляхом залучення стратегічного інвестора для побудови вертикально інтегрованого холдингу у складі біржі та суб'єктів пост-трейдингової інфраструктури. Підсумовано складнощі для учасників ринків капіталу від попередніх випадків скорочення кількості фондових бірж. Узагальнено наслідки очікуваної монополізації локального ринку біржових послуг України в умовах євроінтеграції.

Ключові слова: фондовий ринок, фондова біржа, цінні папери, санкції, воєнний стан, інфраструктура ринків капіталу



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

JEL Classification: F51, G28, G32, K22

Absztrakt. A cikkben megállapítást nyert, hogy a posztszocialista államok tőkepiacainak fejlettségi szintje nem mutat közvetlen összefüggést azzal a ténnyel, hogy a helyi piaci infrastruktúrába bevonásra került-e egy fejlettebb piacról származó tőzsdeüzemeltető. Elemzésre került az ukrán vezető értéktőzsdék versenykörnyezete és tulajdonosi szerkezete. Meghatározásra kerültek az orosz tőzsdéknek az ukrán szervezett tőkepiacra gyakorolt vállalatirányítási és technológiai hatásának előfeltételei és következményei. Rögzítésre kerültek a stratégiai befektető kiválasztásának nehézségei a helyi tőzsdei infrastruktúra fejlesztése érdekében egy éretlen tőkepiacon a fokozódó geopolitikai feszültségek és a szankciós korlátozások terjedése közepette. Bizonyításra került, hogy az ukrán tőzsdéknek a nyilvános társasági státuszról és a saját értékpapírok szabályozott piacon való forgalmazásáról való lemondása, valamint számos olyan szabály és követelmény be nem tartása, amelyeket a tőzsdék az emitensektől és befektetési vállalkozásoktól megkövetelnek – különösen a kisebbségi részvényesek jogainak védelme és a pénzügyi megbízhatóság terén – bizalomvesztéshez vezetett a tőzsdék iránt, valamint a tőkepiacok intézményi környezetének kulcsszereplői iránt is. Feltárásra kerültek az alapvetően eltérő szabályozói megközelítések a tőzsdék engedélyezési követelmények megsértése kapcsán a piaci részesedés, az eszköztár és a fő kereskedési szereplők pénzügyi rendszerben betöltött szerepének függvényében. Azonosításra kerültek a világ vezető tőzsdéinek korábbi csekély érdeklődésének okai az ukrán tőkepiacra történő belépés iránt, valamint megállapítást nyert, hogy e tényezők többsége jelenleg is fennáll. Feltárásra került a közelmúltban újraindult fúziós és felvásárlási folyamat az európai tőzsdei piacon, amely kiemelt jelentőségű Ukrajna számára az állami politika azon célkitűzése szempontjából, hogy a gazdaság és a tőkepiacok EU-hoz való integrációja érdekében stratégiai befektetőt vonjon be egy vertikálisan integrált holding felépítéséhez, amely magában foglalja a tőzsdét és az utókereskedési infrastruktúra szereplőit. Összegzésre kerültek a tőkepiaci szereplők számára jelentkező nehézségek a korábbi tőzsdei létszámcsökkenések következtében. Általánosításra kerültek az ukrán tőzsdei szolgáltatási piac várható monopolizációjának következményei az európai integráció körülményei között.

Kulcsszavak: tőkepiac, értéktőzsde, értékpapírok, szankciók, hadiállapot, tőkepiaci infrastruktúra.

Abstract. This study finds no direct correlation between the development level of stock markets in post-socialist countries and the involvement of stock exchange operators from more developed markets in local market infrastructure. It analyzes the competitive landscape and ownership structure of Ukraine's leading stock exchanges. The article identifies the prerequisites and consequences of Russian exchanges' corporate and technological influence on Ukraine's organized stock market. It highlights the challenges of selecting a strategic investor to support the development of local stock exchange's infrastructure within an immature capital market, especially amid rising geopolitical tensions and expanding sanctions. The research argues that Ukrainian stock exchanges' refusal to operate as public companies or list their own securities on the regulated market, as well as their failure to comply with certain rules and requirements that they impose on issuers and investment firms (including those concerning minority shareholder rights and financial capacity), has undermined trust in exchanges as key component of the capital markets' institutional environment. The study reveals fundamentally different regulatory responses to licensing violations by stock exchanges, depending on their market share, financial instruments and the role of key trading participants in the financial system. It also examines the historically limited interest of leading global stock exchanges in entering the Ukrainian stock market and finds that most of the underlying factors remain relevant today. The paper notes a recent resurgence in mergers and acquisitions within the European stock exchange's landscape, which is an important trend for Ukraine, given its national policy of integration with the EU economy and capital markets. This integration could be pursued by attracting a strategic investor to create a vertically integrated holding company comprising a stock exchange and post-trade infrastructure entities. Finally, the study summarizes the challenges faced by capital market



participants due to past reductions in the number of stock exchanges and outlines the implications of the anticipated monopolization of Ukraine's local stock exchange services market in the context of European integration.

Keywords: stock market, stock exchange, securities, issuer, sanctions, Wartime, capital market infrastructure

Постановка проблеми. Фондові біржі як оператори організованих ринків капіталу є ключовою складовою їхнього інституційного середовища, адже формують та контролюють дотримання широкого кола правил та вимог, зокрема у сфері ціноутворення, розкриття інформації, допуску активів до торгів, забезпечення ліквідності, протидії ринковим зловживанням. Отже дослідження діяльності бірж зазвичай фокусується саме на умовах та наслідках їх функціонування: кількісних та якісних параметрах організованих ринків, бенчмарках, фінансовому інструментарії, пов'язаній інфраструктурі клірингу та розрахунків. Значно менше уваги приділяється самим біржам, їхньому фінансовому стану, структурі власності та процесам біржової конкуренції, особливо якщо не йдеться про відомі та розвинуті ринки.

При цьому ефективність управління локальними біржами має критичне значення для надійного функціонування саме незрілих ринків, які традиційно недостатньо інтегровані до міжнародної фінансової інфраструктури. Розвинуті ринки капіталу істотно глобалізовані через державне стимулювання конкуренції між біржами, тобто в інвестиційних фірм є достатньо альтернатив щодо місця укладення правочинів з фінансовими інструментами. Натомість на незрілих локальних ринках, подібних до українського, таких альтернатив значно менше, отже будь-які ситуації невизначеності у діяльності біржі, де інвестиційні фірми звикли проводити операції та налагодили технології та бізнес-процеси, можуть негативно позначитися на ринковій ліквідності, інвестиційній діяльності та якості ринкових інститутів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Умови функціонування біржової інфраструктури є предметом широкого кола досліджень, зважаючи на інтенсивну глобалізацію, інтеграцію та відповідний істотний вплив провідних ринків капіталу на світову економіку, необхідність ретельного регулювання у цій сфері.

Після формування низки міжнародних біржових холдингів, (Euronext, ICE, NASDAQ) які забезпечують допуск інвесторів до торгівлі на десятках до цього локальних торговельних майданчиків та максимально географічно розгалуженого фінансового інструментарію, а також за наслідком євроінтеграційних процесів щодо побудови єдиного фінансового ринку ЄС, останнім часом такі дослідження (зокрема, А. Бхаті, Н. Верон, Ч. Виплощ [1-3]), акцентують увагу переважно на процесах забезпечення конкуренції та нагляду на глобалізованих ринках, уніфікації правил торгів торгівлі на основі директив MiFID I та II. Значна увага міжнародними дослідниками приділяється наслідкам Brexit, взаємодії провідних бірж з пост-трейдинговою інфраструктурою, різниці у підходах до розвитку та регулювання ринків ЄС та США (П. Сагуато, Г. Фераріні [4]), а також інституційному середовищу ринків капіталу (зокрема,

порівняння ринків Польщі та Австрії у роботі Р. Ліндорфера [5] та дослідження А. Хана [6] щодо 21 ринку, що розвиваються).

З огляду на істотний вплив на світову економіку повномасштабної збройної агресії проти України, науковці досліджують питання впливу міжнародних санкцій проти держави-агресора, заморожування російських активів міжнародними депозитаріями цінних паперів, складнощі воєнного стану для ринків капіталу в Україні та світі (С. Роузфілд, З.Лапішко, П. Віблій [7-9]).

Українські дослідники (А. Водолазська, Ю. Шулик [10-11]), відповідно до державної стратегії та зобов'язань України як кандидата у члени ЄС, визначають очевидні ознаки незрілості національних ринків капіталу та розглядають питання реформування ринку та біржової інфраструктури переважно у контексті якнайшвидшої імплементації *acquis* ЄС та подальшого підвищення вимог до учасників ринків капіталу, а також підтримують скорочення кількості фондових бірж.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На відміну від узагальнюючих доповідей регуляторів фінансових ринків ЄС та профільних матеріалах [12-13] у сучасних наукових дослідженнях недостатньо враховано, що процеси злиття та поглинання на європейському біржовому ринку не припинилися після побудови та першого етапу експансії Euronext у 2000-2007 рр., а знову активізувалися (придбання бірж у Осло, Мілані та Афінах у 2019-2025 рр.). Це вкрай важливо для України в контексті державної політики інтеграції до економіки та ринків капіталу ЄС, адже державні програмні документи щодо розвитку фінансового сектору України та інфраструктури ринків капіталу щонайменше з 2017 р. [14] передбачають залучення зовнішнього стратегічного інвестора для побудови вертикально інтегрованого біржового холдингу, який має фактично монополізувати послуги організації торгівлі, клірингу та розрахунків за цінним паперами.

Дослідження санкцій та інших обмежень щодо діяльності резидентів держави-агресора в Україні та розвинутих державах в контексті фондового ринку обмежуються питаннями замороження активів та напрямів їхнього використання для відновлення України, проте вкрай епізодично стосуються еволюції ролі резидентів рф в корпоративному управлінні та технологіях провідних українських фондових бірж. Крім того, досить обмежено розглядається роль Китаю у національному фінансовому секторі, попри посилення геополітичного протистояння між євроатлантичною спільнотою, що підтримує Україну для протидії збройній агресії, та КНР як найважливішим союзником держави-агресора.

Також потребують більшої деталізації перспективи ймовірної ліквідації в Україні фондових бірж з приватним капіталом, тобто необхідність співставлення переваг від концентрації торгів та ціноутворення на єдиній фондовій біржі з істотною державною участю, з одного боку, та неочевидних наслідків від обмеження конкуренції та зростання вартості біржових послуг, з іншого боку.



Досвід реформування інших ринків в Україні, на жаль, не свідчить про те, що корпоративний контроль держави є запорукою ефективного бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення причин слабкої зацікавленості провідних бірж світу у поширенні діяльності на фондовий ринок України, аналіз конкурентного середовища та структури власності українських фондових бірж, узагальнення наслідків монополізації локального ринку біржових послуг в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом останніх десятиріч відбулася масштабна глобалізація біржових ринків: утворилися оператори, що володіють біржами та їхньою інфраструктурою у багатьох державах одночасно та обслуговують максимальний географічний охопит емітентів та інвесторів. [4] В Європі процеси злиття та поглинання відбувалися найбільш активно через поставлену мету усунення транскордонних бар'єрів та сприяння конкуренції на фінансових ринках ЄС. Окремі біржі постсоціалістичних держав були включені до складу міжнародних біржових груп (наприклад, біржі Балтії та Вірменії – до групи Nasdaq), хоча самі їх ринки і не стали від цього розвинутими, інші (Польща) – спромоглись самостійно збудувати розвинутий ринок, а деякі (зокрема, Україна) поки що залишилися на узбіччі інтересу міжнародних інвесторів.

Єдиним прикладом інвестицій в Україну представників європейської біржової індустрії є придбання у 2008 р. Варшавською біржою (WSE) 24,98% акцій донецької біржі INNEX за 1,8 млн USD (у 6 разів вище за номінальну вартість). Згідно звіту WSE за 2011 р., планувалося перетворити INNEX на сучасний майданчик для торгівлі українськими цінними паперами та розпочати торгівлю деривативами. Проте ці плани не виправдалися, і вартість інвестиції регулярно переоцінювалася у бік зменшення. У 2012 р. WSE не брала участі у збільшенні статутного капіталу INNEX, а у 2020 р. INNEX втратила ліцензію.

Значно більш активними інвесторами в український біржовий бізнес виявилися російські та китайські установи.

Спочатку за місце на українському ринку конкурували російські біржі – АТ «Фондова біржа РТС» (РТС) та АТ «Московська міжбанківська валютна біржа» (ММББ, МІСЕХ). Вони бажали здійснити масштабну експансію на пострадянському просторі, зокрема, в Україні планувалося придбати провідний торговельний майданчик ПФТС, який був створений у 1996 р. за підтримки USAID та виглядав найбільш ліквідним й технологічним (принаймні порівняно з іншими українськими біржами, що обслуговували насамперед приватизаційні торги).

Перемовини РТС з ПФТС тривали протягом 2005-2008 рр., але сторони не дійшли згоди. Як наслідок, РТС разом з українськими брокерами (значною мірою, також з російським капіталом) створила принципово новий майданчик – АТ «Українська біржа» (УБ), яка стартувала у 2009 р. та запропонувала привабливі технології (Order-Driven Market, гарантії розрахунків, централізований кліринг, розрахунок індексу акцій у режимі реального часу,

щедрі програми для маркет-мейкерів, брокерське ПЗ російських розробників для обслуговування масового інвестора).

Також біржа ПФТС почала втрачати ринкову частку через активність створеної у 2006 р. АТ «Фондова біржа «Перспектива» (ФБП), яка запропонувала торги у режимі Order-Driven Market та численні сценарії аукціонів з первинного розміщення облігацій, реалізувала моделі розрахунків, орієнтовані саме на обслуговування біржових торгів, а також поширювала ІТ для автоматизації внутрішнього обліку та звітності брокерів через створену на базі членів біржі саморегулювну організацію.

В результаті наприкінці 2009 р. ПФТС вже не виглядала настільки однозначним лідером ринку за обсягами торгів (за рік ринкова частка зменшилася з 90,0% до 39,6%) і вже точно не була лідером за технологічністю, кількістю трансакцій та ліквідністю обігу акцій (основного на той час ринкового інструменту). За таких умов власники ПФТС (асоціація брокерів, яка у 2007 р. втратила статус саморегулювної організації) погодилися на продаж 50%+1 акція російській біржі ММВБ за 10 млн USD та право використовувати значно більш прогресивну ІТ платформу.

Загалом на біржовому ринку України, попри його обмежений розмір, у 2009 р. функціонувало 10 фондових бірж. 7 з них поступово пішли з ринку, отже конкуренція відбувалася насамперед між ПФТС, УБ та ФБП. З них 2 біржі протягом 2009-2015 рр. не менш ніж на 50% контролювалися російськими власниками, а ФБП – практично винятково локальними (українськими) інвесторами (табл. 1).

Фінансова та ІТ підтримка російських власників не надто допомогли ПФТС та УБ у внутрішньодержавній конкуренції. У 2010-2015 рр. їхня сукупна частка у загальному обсязі торгів на фондових біржах скоротилася з 67,5% до 20,8%. Це було пов'язано з конкуренцією мажоритаріїв (РТС та ММВБ), згодом із їхньою зайнятістю важливішими завданнями (об'єднання у Московську біржу, проведення IPO), втратою попиту на основний інструментарій УБ (акції), складнощами оновлення російського ІТ в умовах частих регуляторних змін – на відміну від ФБП, яка використовувала власне ІТ та була менш обмежена у технологічних новаціях.

А у 2014-2015 рр., з початку зовнішньої агресії, наявність російських власників взагалі стала токсичним питанням. Проте позбавлення корпоративного впливу резидента держави-агресора було складним, тривалим і не самостійним рішенням українських бірж. У червні 2015 р. набули чинності зміни до законодавства України, згідно з якими встановлення органом ліцензування факту контролю (вирішального впливу) за діяльністю ліцензіата осіб держав, що здійснюють збройну агресію проти України, є підставою для анулювання ліцензії. Знадобилось надання НКЦПФР кількох місяців на вирішення біржами проблем структури власності та навіть тимчасове позбавлення ліцензій, аби стимулювати біржі до виконання вимог законодавства, отже лише у 2016 р. Московська біржа вийшла з капіталу ПФТС та УБ, припинення використання



російського ІТ відбулося лише на УБ та лише після прийняття рішення РНБО від 02.05.2018 р. про персональні санкції до Московської біржі.

Таблиця 1

**Основні власники провідних українських фондових бірж
у 2008-2024 рр.***

Рік	Статутний капітал, млн грн	Основні власники (із зазначенням резидентності бенефіціарів)
АТ «Українська біржа» (УБ)		
2008	12	PTC (рф) – 49%, брокери, пов'язані з рф (Troika Dialog, Alpha Capital, Veles Capital, Renaissance Capital, Prospect Investments) – 15%, інші брокери – 36%
2011	25	Московська біржа (ММВБ-PTC),(рф) – 43%
2016	25	Dragon Capital (Чехія) – 24%, Univer Capital (Україна) – 23%, SIB (Cyprus) LTD (рф) – 5%
2020	41,006	Freedom Holding Corp. (США, рф, Казахстан) – 24,3%, Dragon Capital (Чехія) – 22,6%, менеджмент – 12,4%
2024	50,006	Freedom Holding Corp. (США, рф, Казахстан) – 24,3%, менеджмент – 13,9%, экс-міністр фінансів України – 9%, SIB (Cyprus) LTD (рф) – 2,5%, брокери (Україна): Univer Capital – 9,9%, KINTO – 2,4%, Eavex Capital – 2,1%, Concord Capital – 2%
АТ «Фондова біржа «Перспектива» (ФБП)		
2008	6,5	АТ "Дом-Інвест" (Україна) – 33,4%, АТ "Тера-Інвест" (Україна) – 49,0%, фізичні особи (Україна) – 15,5%, брокери (Україна) – 1,1%
2009	41	АТ "Дом-Інвест" (Україна) – 41,4%, АТ "Тера-Інвест" (Україна) – 55,9%, брокери (Україна) – 2,7%
2010	50	АТ "Дом-Інвест" (Україна) – 87,1%, брокери, фізичні особи (Україна) – 12,9%
2015	50	АТ "Біржова група Перспектива" (зміна назви, Україна) – 94,2%, КНПФ НБУ – 3,8%, брокери, фізичні особи (Україна) – 2,0%
2024	50	ТОВ "Біржова група Перспектива" (Україна) – 94,2%, брокери, юридичні та фізичні особи (Україна) – 5,8%
АТ «Фондова біржа ПФТС» (ПФТС)		
2008	16,00	Асоціація ПФТС (Україна) – 100%
2010	32,01	Московська біржа (ММВБ) (рф) – 50%, Асоціація ПФТС (Україна) – 18,3%
2017	32,01	Dakal LTD, Crookston LTD та Primeview LTD (Беліз) – 9,4%+9,1%+8,5%, Parvana LTD та Boline LTD (Маршалові острови) – 8,9%+9,2%
2019	32,01	BOCE (Hong Kong) Co., Limited (Китай) – 49,9%, ТОВ "Альтана Інвестмент Менеджмент" (Україна) – 5,1%
2024	32,01	BOCE (Hong Kong) Co., Limited (Китай) – 49,9%, ТОВ "Альтана Інвестмент Менеджмент" (Україна) – 8,1%, ТОВ "Емпоріум" (Україна) – 8,9%, ТОВ «ТАСК-ІНВЕСТ» (Україна) – 4,7%, ТОВ "Інвестиційний капітал Україна" (Україна) – 4,3%, фізична особа (Україна) – 2,8%

* Джерела: сформовано авторами на підставі даних НКЦПФР та звітності фондових бірж [15-19]

У структурі капіталу ПФТС росіян замінили бенефіціари компаній з Белізу та Маршалових островів (власники пакетів по 8,5-9,4%, сукупно 45,1%), що залишилися невідомими широкому загалу, а ключовими акціонерами УБ стали інвестиційні групи Dragon Capital та Univer Capital, які поступово консолідували 24% та 23% акцій біржі відповідно. Однак пошуки стратегічного інвестора для ПФТС та УБ тривали.

Зважаючи на попередні проблеми та враховуючи безумовно євроатлантичний вектор розвитку України, логічним географічним напрямом для вибору нових стратегічних інвесторів мали б біржові групи, насамперед, з ЄС або США. Однак акціонери ПФТС та УБ прийняли значно менш очевидні рішення та знайшли стратегічного інвестора в Китаї.

Китайська Bohai Commodity Exchange Co., Ltd (BOCE) влітку 2017 р. придбала в Україні невеликий банк (УБРР) та була націлена на інші придбання. Протягом травня-грудня 2018 р. Антимонопольний комітет України погоджував заявку BOCE на придбання понад 25% акцій ПФТС. Паралельно, у серпні 2018 р., акціонери УБ вирішили збільшити статутний капітал з 25 до 39,063 млн грн та запропонували BOCE додатково випущені акції. Боротьба за китайського інвестора завершилася придбанням BOCE 49,9% акцій ПФТС (насамперед, у офшорних компаній) у 2020 р.

Втім УБ також не залишилася без стратегічного іноземного інвестора. У 2017 р. одного з значущих членів біржі придбала міжнародна компанія Freedom Holding Corp., яка зареєстрована у США та надає інвестиційні послуги на численних ринках (США, Казахстан, рф, Узбекистан, Киргизія, Німеччина, Кіпр). Придбаний онлайн-брокер змінив назву на Freedom Finance Ukraine Ltd, став одним з лідерів торгів на УБ та був визнаний «проривом 2019 року» на фінансовому ринку України. А у травні 2020 р. НКЦПФР дозволила Freedom Holding Corp. придбати 24,3% акцій УБ.

Отже напередодні повномасштабної агресії ПФТС та УБ, начебто, остаточно позбулися проблемних акціонерів та відновили ринкову частку. Проте неочікувано для більшості акціонерів та учасників торгів на ПФТС та УБ виявилось, що чергові результати залучення іноземних інвесторів не настільки позитивні, як здається.

Провідний онлайн-брокер УБ (Freedom Finance Ukraine Ltd, що належав Freedom Holding Corp.), у жовтні 2022 р. попав під санкції РНБО, після чого НКЦПФР зупинила дію ліцензій брокера, а активи 12,7 тис клієнтів на загальну суму 3,5 млрд грн були заблоковані. Також під санкції попав засновник Freedom Holding Corp. – російсько-казахський мільярдер Тимур Турлов, попри його відмову від російського громадянства та продаж російського бізнесу місцевому менеджменту. Істотна частка Турлова у структурі власності УБ стала підставою суперечила законодавчим нормам щодо заборони особі, до якої застосовані санкції відповідно до законодавства України, бути власником істотної участі у професійному учаснику ринків капіталу. Також серед власників УБ є



міністерство фінансів рф (через "Сбербанк росії" та офшорну компанію SIB (Cyprus) LTD) – на 2,5% (табл. 1).

У ПФТС проблеми з китайським акціонером були іншого характеру. Попри зростання частки на ринку, біржа залишалася операційно збитковою. Це не влаштовувало акціонерів, які, на відміну від росіян, не бажали підтримувати додатковими коштами збиткову діяльність ПФТС. Негативні фінансові показники ускладнювали дотримання пруденційних нормативів. З початком повномасштабного вторгнення ситуація загострилася, адже НКЦПФР рішенням від 29.09.2022 р. № 1221 впровадила жорсткий норматив ліквідності: наявність високоліквідних активів (коштів, держоблігацій та іноземних цінних паперів), за вирахуванням зобов'язань, на рівні 50% початкового капіталу. Для бірж, які влітку 2021 р. після змін у законодавстві отримали замість однієї ліцензії одразу п'ять (4 – на організацію торгівлі фінансовими інструментами на різних організованих ринках, 1 – на клірингову діяльність), вимоги до мінімального розміру початкового капіталу сягнули 25 млн грн. Тобто, біржі мали забезпечити наявність щонайменше 12,5 млн грн високоліквідних активів (фактично більше, зважаючи на розмір зобов'язань).

Ані ПФТС, ані УБ нормативи не виконали. Вперше про це стало відомо з оприлюднених результатів засідань регулятора за 22.11.2023 р., де рішеннями НКЦПФР № 1311 та № 1316 було погоджено плани заходів щодо поліпшення фінансового стану для ПФТС та УБ внаслідок недотримання пруденційного нормативу ліквідності активів, тобто невиконання ліцензійних умов.

НКЦПФР, розуміючи, що від бірж залежить функціонування багатьох інших учасників ринку, попросила менеджмент розробити механізм усунення цього порушення. Час минав, НКЦПФР почала цікавитися позицією акціонерів бірж. З'ясувалося, що менеджмент бірж не доносив цієї інформації до власників, а на ПФТС, до того ж, присутні ознаки корпоративного конфлікту. До регулятора звернулася частина міноритаріїв ПФТС з листом про те, що мажоритарний акціонер (BOCE) не відповідає на їхні запити, збори акціонерів не проводяться, спроби міноритаріїв контактувати з китайським акціонером про стратегію подальшого розвитку ні до чого не призводять, і, як результат, міноритарії не бачать сенсу подальшого функціонування біржі.

За таких умов регулятор був змушений 18.03.2024 р. зібрати представників ринку, зокрема саморегулівні асоціації, менеджмент бірж та занепокоєних банків-торговців держоблігаціями. Через місяць було підписано акти про порушення ліцензійних умов, а 26.04.2024 р. ситуація вийшла у публічний простір, адже НКЦПФР оприлюднила звернення [19] до всіх учасників ринку, попередила про ризик втрати ліцензій двома біржами з трьох і запропонувала розглянути опцію створення нової біржі, якщо наявність однієї біржі не влаштовує інвестфірми та інвесторів.

Кількаразові збори акціонерів на ПФТС (у січні та квітні 2024 р.) не вирішили питання шляхів покращення фінансового стану. Планувалося провести додаткову емісію на 30 млн грн, але більшість акціонерів (зокрема, китайські

інвестори) вирішили, що не зможуть взяти участь у збільшенні статутного капіталу. Керівник ВОСЕ повідомив, що письмово звертався до української влади з проханням відтермінувати норми щодо дотримання пруденційних нормативів до кінця війни, а також підтвердив, що через введення воєнного стану в Україні, китайський інвестор обмежений внутрішніми вимогами у можливостях брати участь у додатковій емісії акцій. Вірогідно, позиція ВОСЕ може бути пов'язана з геополітичними чинниками.

Ліцензійні складнощі мали для українських бірж з іноземним капіталом різні наслідки. Щодо УБ 06.06.2024 р. прийнято рішення про анулювання ліцензій протягом місяця, отже 05.07.2024 р. на УБ відбувся останній торговельний день. ПФТС з 2021 р. відновила лідерство за обсягом торгів (зокрема, винятково на ПФТС здійснює операції Citibank Ukraine, який обслуговує іноземних інвесторів в українські держоблігації та є розрахунковою складовою лінку між Clearstream Banking S.A. та НБУ), отже регулятор прийняв менш жорстке рішення. НКЦПФР ухвалила постанову про затвердження угоди з ПФТС про врегулювання наслідків вчинення порушення законодавства. Регулятор припинив притягнення ПФТС до відповідальності, біржа визнала факт правопорушення та зобов'язалася протягом 7 місяців (до 28.02.2025 р.) виконати пруденційний норматив ліквідності, сплатити штраф, а у разі невиконання угоди – подати заяву про анулювання ліцензії. Наразі ПФТС функціонує та дещо покращила фінансовий стан (через підвищення у вересні 2024 р. тарифів у 1,8 разів).

Таким чином, з липня 2024 р. на ринку залишилося 2 біржі. ПФТС обслуговує переважно банки, які укладають невелику кількість угод на великі суми та готові сплачувати високу фіксовану абонентську плату, ФБП – переважно небанківські інвестиційні фірми, які надають доступ до торгів значному колу індивідуальних інвесторів та зацікавлені у мінімізації вартості трансакцій. Як наслідок, у першому півріччі 2025 р. ПФТС лідирувала за загальним обсягом торгів фінансовими інструментами (з часткою 82%), ФБП – за кількістю угод (з часткою 88%) та кількістю брокерів (64 проти 50), в окремих сегментах конкурентні позиції істотно коливаються.

Складна та неоднозначна історія українського фондового ринку (неефективна приватизація, скандали через недостатній захист прав акціонерів, вади ціноутворення) не додають довіри до існуючих бірж та інших складових пост-трейдингової інфраструктури. В світі біржі не тільки встановлюють численні норми та правила для інших учасників ринку, але й самі часто здійснюють публічні залучення капіталу та забезпечують обіг власних акцій, тобто виконують ті самі норми, що і інші емітенти. виступають емітентами акцій Натомість в Україні фондові біржі є приватними акціонерними товариствами, тобто свідомо відмовилися від статусу публічних компаній та не виглядають взірцем дотримання законодавчих норм та правил.

Напевне, саме тому ще у 2017 р. НБУ та НКЦПФР як регулятори ринків фінансових послуг України домовилися [14], що треба створювати нову фондову



біржу за участі зовнішнього інвестора та держави (як домінуючого власника інших суб'єктів інфраструктури – центрального контрагента та Центрального депозитарію). 11.05.2025 р. ця домовленість набула більш практичного вигляду – через підписання державними органами України меморандуму з ЄБРР [20] про побудову інтегрованої інфраструктури ринків капіталу в Україні. Меморандумом передбачено: створення єдиного холдингу, який об'єднає ключові інституції інфраструктури ринку; участь держави у новій структурі на рівні не менше 25%; залучення міжнародного стратегічного інвестора через публічний конкурс та запуск нової фондової біржі.

Досвід попередніх (не надто вдалий) прикладів придбання нерезидентами фондових бірж в Україні дозволяє спрогнозувати складнощі з пошуком такого стратегічного інвестора та визначити наступні причини недостатньої зацікавленості міжнародних біржових операторів у таких інвестиціях:

- *інституційні*: 1) низькі темпи реформування законодавства про фондовий ринок, неефективність інших важливих для інвесторів інститутів (верховенство права, захист прав власності, протидія корупції тощо), високі ризики (насамперед, валютні та вже тривалий час – воєнні); 2) слабка довіра до ринку, відсутність інтересу українських емітентів та мажоритаріїв до публічного залучення капіталу та об'єктивного визначення вартості активів на локальному ринку; незадоволений попит на зовнішнє залучення/розміщення капіталу та ціноутворення (через валютні, регуляторні, інфраструктурні та інші обмеження транскордонного руху капіталу);

- *економічні*: 1) істотні витрати на адаптацію правил та технологій на українському ринку до міжнародних підходів; 2) невеликий розмір ринку (окрім боргового сегменту) та, відповідно, неочевидні перспективи зростання доходів та низька маржинальність біржових послуг в умовах жорсткої локальної конкуренції між вже існуючими біржами;

- *конкурентні*: 1) традиційно значна (до останнього часу) роль російських та афілійованих з ними компаній в економіці та на фондовому ринку України порівняно з відносно низьким рівнем проникнення фінансових установ з розвинутих економік – (єдине виключення – банківські установи, які концентрувалися майже виключно на боргових цінних паперах); 2) наявність держав, ринки та біржі яких виглядали значно більш прибутковими та готовими до інтеграції.

Якщо окремі конкурентні чинники (щодо ролі рф на фондовому ринку України) втратили наразі свою актуальність, то інші фактори залишаються чинними.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Організований фондовий ринок України пройшов значний шлях від десятка бірж з приватним українським капіталом, більшість яких створювалася для обслуговування приватизаційних торгів, до концентрації ліквідності на трьох найбільш технологічних біржах з істотними іноземними інвестиціями. У 2024 р. кількість бірж скоротилася до двох, а в найближчі роки може залишитися єдина біржа. З

огляду на неочевидні перспективи розвитку ринку, залучення стратегічного інвестора, скоріше, матиме політичні причини.

Учасники ринку вже відчули наслідки обмеження конкуренції. З 2024 р. спостерігаються чималі складнощі для брокерів, які роками вибудовували бізнес-процеси щодо інтеграції з УБ, що позначилося на скороченні кількості біржових угод у січні-червні 2025 р. порівняно I півріччям 2024 р. – на 34% за держоблігаціями (з 198,96 до 131,10 тис) та на 25% загалом (з 211,92 до 158,06 тис). Підвищення тарифів на ПФТС у вересні 2024 р. дозволило стабілізувати фінансовий стан біржі, але призвело до перетікання брокерів до ФБП. Ще більш болючою стала проблема складнощів доступу до архівної інформації про ціни та інші результати торгів на біржах, що припинили діяльність. Невідомо, які програмні засоби будуть в новій державній біржі та чи функціонуватимуть одночасно з нею існуючі, отже брокерам, емітентам та інвесторам вкрай складно прогнозувати подальшу діяльність на ринку.

Практично єдина конкретика, що передбачається у Меморандумі з ЄБРР, стосується частки держави у створюваному біржовому холдингу, хоча процеси виходу міжнародного біржового оператора на новий ринок передбачають низку не менш важливих питань, які потребують подальшого дослідження: ступень адаптації IT та правил нової біржі до українського ринку, баланс між прибутковістю інвестицій та адекватною вартістю послуг біржового холдингу, порядок забезпечення умов для конкуренції, що є принциповою позицією на фінансових ринках ЄС. Серед іншого варто враховувати, що війна загальмувала і без того нешвидкий процес приведення правил учасників фондового ринку (зокрема бірж) до оновлених норм законодавства про ринки капіталу, які набрали чинності ще у 2021 р., але дотримання їхніх вимог відтерміновано до кінця дії воєнного стану. Отже для створення належного інституційного середовища біржової торгівлі буде ще складніше наздоганяти правові норми ЄС, які також не стоять на місці.

Список використаних джерел

1. Bhatia A.V., Mitra S., Weber A. A Capital Market Union for Europe. *IMF Staff Discussion Notes*. 2019. No. 19/07. 30 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2019/09/06/A-Capital-Market-Union-For-Europe-46856> (дата звернення: 01.07.2025)
2. Veron N. Breaking the deadlock: a single supervisor to unshackle Europe's capital markets union. *Blueprint, Bruegel*: Brussels, 2025. 122 p. URL: https://www.bruegel.org/sites/default/files/2025-07/Bruegel%20Blueprint%2035_0.pdf (дата звернення: 01.07.2025)
3. Wyplosz C. One Money, One Financial Market: The Capital Markets Union. *In-Depth Analysis PE 760.250*, European Parliament, 2024. 32 p. URL: https://www.bruegel.org/sites/default/files/2025-07/Bruegel%20Blueprint%2035_0.pdf (дата звернення: 01.07.2025)
4. Saguato P., Ferrarini G., Pan E. Financial Market Infrastructures: Law and Regulation. Oxford University Press, 2022. 624 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/law/9780198865858.001.0001>
5. Lindorfer R., d'Arcy A., Filatotchev I. When Institutional Plates Collide: The Dynamic Impact of Informal Institutions on Capital Market Development. *J. Risk Financial Manag.* 2023. № 16(3), 178. 18 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16030178>



6. Khan M. A., Haddad H., Odeh M., Haider A. Institutions, Culture, or Interaction: What Determines the Financial Market Development in Emerging Markets? *Sustainability*. 2022. № 14. 15883. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142315883>
7. Rosefielde S. Impairing Globalization: The Russo-Ukrainian War, Western Economic Sanctions and Asset Seizures. *J. Risk Financial Manag.* 2024. № 17(9), 402. 11 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17090402>
8. Лапішко З., Грудзевич У., Тищенко А. Вплив військових конфліктів на біржову торгівлю на міжнародних фондових ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-122>
9. Віблій П., Костевич Ю. Вплив війни на території України на світовий фондовий ринок. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. № 1. С 39-48. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.039
10. Водолазська О. А., Колеснік С. В. Розвиток фондових бірж в Україні: тенденції, проблеми та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 113-119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.113>
11. Шулик Ю. В. Стан та перспективи розвитку фондового ринку України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, 2024. № 33(61). С. 69–80. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-69-80
12. Za V., Protard M., Barbaglia P. Euronext and Italy's CDP confirm talks to bid for Borsa Italiana. *Reuters*, 2020. URL: <https://www.reuters.com/article/us-italy-borsa-uronext/uronext-and-italys-cdp-confirm-talks-to-bid-for-borsa-italiana-idUSKBN2620OC/> (дата звернення: 01.07.2025)
13. Adghirni S. Euronext Says It's in Talks to Buy Athens Stock Exchange. *Bloomberg*, 2025. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-07-01/uronext-says-it-s-in-talks-to-buy-athens-stock-exchange> (дата звернення: 01.07.2025)
14. Меморандум про взаєморозуміння стосовно співробітництва у розвитку інфраструктури ринків капіталу в Україні. *НБУ, НКЦПФР*, 2017. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-ta-nktsprf-pidpisali-memorandum-pro-vzayemorozuminnya-stosovno-spivrobitnistva-u-rozvitku-infrastrukturi-rinkiv-kapitalu-v-ukrayini> (дата звернення: 01.07.2025)
15. Реєстр професійних учасників ринків капіталу: Діяльність з організації торгівлі фінансовими інструментами. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, 2025. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/profesiina-diialnist-na-rynkakh-kapitalu/> (дата звернення: 01.07.2025)
16. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів: Структура власності. Фінансова звітність і додаткова інформація. АТ «Українська біржа». 2025. URL: <https://www.ux.ua/s281> (дата звернення: 01.07.2025)
17. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів: Регулярна інформація. Структура власності. АТ «Фондова біржа «Перспектива». 2025. URL: <https://fbp.com.ua/About/EmmitPages.aspx> (дата звернення: 01.07.2025)
18. Оприлюднення інформації: Звітність емітента. АТ «Фондова біржа ПФТС», 2025. URL: <https://pfts.ua/stock-exchange-pfts/pfts-publication/pfts-report> (дата звернення: 01.07.2025)
19. НКЦПФР попередила ринок про ризик втрати ліцензій біржами PFTS і UX і запропонувала розглянути опцію створення нової біржі. Інтерфакс Україна, 2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/983047.html> (дата звернення: 01.07.2025)
20. Посилення ефективності та прозорості ринку капіталу: Україна та ЄБРР підписали Меморандум про взаєморозуміння. Міністерство фінансів України, 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/enhancing_capital_market_efficiency_and_transparency_ukraine_and_ebrd_signed_memorandum_of_understanding-5244 (дата звернення: 01.07.2025)

References

1. Bhatia, A.V., Mitra, S., Weber, A. (2019). A Capital Market Union for Europe. *IMF Staff Discussion Notes*, no. 19/07. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2019/09/06/A-Capital-Market-Union-For-Europe-46856>
2. Veron, N. (2025) Breaking the deadlock: a single supervisor to unshackle Europe's capital markets union. *Blueprint, Bruegel*, 122 p. URL: https://www.bruegel.org/sites/default/files/2025-07/Bruegel%20Blueprint%2035_0.pdf
3. Wyplosz, C. (2024). One Money, One Financial Market: The Capital Markets Union. *In-Depth Analysis PE* 760.250, European Parliament, 32 p. URL: https://www.bruegel.org/sites/default/files/2025-07/Bruegel%20Blueprint%2035_0.pdf
4. Saguato, P., Ferrarini, G., Pan, E. (2022). Financial Market Infrastructures: Law and Regulation. *Oxford University Press*, 624 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/law/9780198865858.001.0001>
5. Lindorfer, R., d'Arcy, A., Filatotchev, I. (2023). When Institutional Plates Collide: The Dynamic Impact of Informal Institutions on Capital Market Development. *J. Risk Financial Manag*, 16(3), 178, 18 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16030178>
6. Khan, M. A., Haddad, H., Odeh, M., Haider, A. (2022). Institutions, Culture, or Interaction: What Determines the Financial Market Development in Emerging Markets? *Sustainability*, 14, 15883. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142315883>
7. Rosefielde, S. (2024) Impairing Globalization: The Russo-Ukrainian War, Western Economic Sanctions and Asset Seizures. *J. Risk Financial Manag*, 17(9), 402, 11 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17090402>
8. Lapishko, Z., Grudzevuch, U., Tyshchenko, A. (2024). Impact of military conflicts on stock trading in international stock markets. *Economy and Society*, (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-122> [in Ukrainian]
9. Viblyi, P., Kostevych, Yu. (2023). Impact of the war in Ukraine on the global stock market. *Galician economic journal*, vol. 80, no 1, 39-48. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.039 [in Ukrainian]
10. Vodolazska, O. Koliesnik, S. (2025). Development of stock exchanges in Ukraine: trends, problems and prospects. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, № 1, 113-119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.113> [in Ukrainian]
11. Shulyk, Y. (2024). State and prospects for the development of the stock market in Ukraine. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series*, № 33(61), 69–80. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-69-80 [in Ukrainian]
12. Za, V., Protard, M., Barbaglia, P. (2020). Euronext and Italy's CDP confirm talks to bid for Borsa Italiana. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/article/us-italy-borsa-uronext/uronext-and-italys-cdp-confirm-talks-to-bid-for-borsa-italiana-idUSKBN2620OC/>
13. Adghirni, S. (2025). Euronext Says It's in Talks to Buy Athens Stock Exchange. *Bloomberg*. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-07-01/uronext-says-it-s-in-talks-to-buy-athens-stock-exchange>
14. NBU, NSSMC (2017). Memorandum of Understanding on Cooperation in the Area of Capital Market Infrastructure Development in Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/nbu-ta-nktspfr-pidpisali-memorandum-pro-vzayemorozuminnya-stosovno-spivrobitnitstva-u-rozvitku-infrastrukturi-rinkiv-kapitalu-v-ukrayini> [in Ukrainian]
15. The National Securities and Stock Market Commission (2025). Register of Professional Capital Market Participants: Organized Capital Markets Operators. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/profesiina-diialnist-na-rynkakh-kapitalu/> [in Ukrainian]
16. JSC "Ukrainian Stock Exchange" (2025). Information for shareholders and stakeholders: Ownership structure. Financial statements and additional information. URL: <https://www.ux.ua/s281> [in Ukrainian]



17. JSC "Perspektiva Stock Exchange" (2025). Information for shareholders and stakeholders: Regular information. Ownership structure. URL: <https://fbp.com.ua/About/EmmitPages.aspx> [in Ukrainian]
18. JSC "PFTS Stock Exchange" (2025). Disclosure of information: Issuer reporting. URL: <https://pfts.ua/stock-exchange-pfts/pfts-publication/pfts-report> [in Ukrainian]
19. Interfax Ukraine (2024). The National Securities and Markets Commission of Ukraine warned the market about the risk of losing licenses for the PFTS and UX exchanges and suggested considering the option of creating a new exchange. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/983047.html> [in Ukrainian]
20. Ministry of Finance of Ukraine (2025). Enhancing capital market efficiency and transparency: Ukraine and EBRD signed Memorandum of Understanding. URL: https://mof.gov.ua/en/news/enhancing_capital_market_efficiency_and_transparency_ukraine_and_ebrd_signed_memorandum_of_understanding-5244 [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	28.07.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.07.28	<i>Received:</i>	28.07.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	29.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.29	<i>Accepted:</i>	29.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-560-580

УДК 336.7:330.342.14(477)

Тетяна ШПОМЕР

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ORCID ID: [0000-0001-6680-5889](https://orcid.org/0000-0001-6680-5889)

e-mail: tanya_shpomer@ukr.net

(Corresponding author)

Андрій ФАБРИЧЕНКО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ORCID ID: [0009-0005-7543-2750](https://orcid.org/0009-0005-7543-2750)

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВЗАЄМОДІЯ МАКРОПРУДЕНЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ТА ЗОВНІШНЬОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ

Анотація. У статті досліджено ключові аспекти забезпечення фінансової стабільності України в умовах повномасштабної війни, з особливим акцентом на взаємозв'язок між внутрішньою макропруденційною політикою та зовнішньою фінансовою підтримкою. Зазначено, що сучасні виклики для фінансової системи мають безпрецедентний характер і включають масштабну дестабілізацію валютного ринку, посилення інфляційного тиску, зростання ризиків платоспроможності банківського сектору, хронічний дефіцит державного бюджету та суттєве обмеження доступу до ринкових джерел фінансування. Встановлено, що ефективне реагування на ці загрози вимагало скоординованої, швидкої та гнучкої політики з боку Національного банку України, уряду та міжнародних партнерів.

Результати дослідження засвідчують, що макропруденційна політика НБУ у 2022-2025 роках базувалася на принципах гнучкої адаптації до умов воєнної економіки, із зосередженням на стабілізації валютного ринку, забезпеченні ліквідності банківської системи, стримуванні інфляційних процесів тощо. Водночас фіскальна політика уряду була спрямована на залучення масштабної зовнішньої підтримки для покриття бюджетного дефіциту, здійснення соціальних виплат, фінансування оборонних потреб та імпорту критично важливих товарів. Ефективність реалізації зазначених підходів значною мірою обумовлювалася тісною співпрацею з міжнародними фінансовими інституціями, зокрема Міжнародним валютним фондом, Світовим банком, Європейським Союзом та урядами країн-партнерів.

Наголошено, що зовнішня фінансова допомога відіграла не лише роль джерела ліквідності, а й слугувала ключовим фактором зміцнення довіри до макроекономічної політики України. Регулярність фінансових надходжень у рамках програм з МВФ та іншими донорами



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



стала важливим компенсатором внутрішнього ресурсного дефіциту, дозволивши НБУ уникнути використання емісійного механізму. Водночас монетарна політика зберігала жорсткий характер навіть в умовах війни, що сприяло стабілізації інфляційних очікувань і попередженню гіперінфляційних загроз.

Обґрунтовано, що фінансова стабільність України в умовах збройної агресії стала результатом синергії між ефективним застосуванням макропруденційних інструментів і системною зовнішньою фінансовою підтримкою. Така взаємодія дала змогу запобігти руйнівним сценаріям, мінімізувати системні ризики та забезпечити відносну макроекономічну рівновагу в умовах глибокої економічної та безпекової кризи. У середньостроковій перспективі одним із ключових завдань стане поступовий перехід від зовнішньої залежності до внутрішньої фінансової стійкості. Це вимагатиме збереження високого рівня стратегічної координації між органами економічної політики України та міжнародними партнерами на основі довіри, прозорості та спільного бачення цілей післявоєнного розвитку – формування модернізованої, стійкої та конкурентоспроможної економіки.

Ключові слова: війна, зовнішня фінансова підтримка, макропруденційна політика, монетарна політика, НБУ, фінансова система, фінансова стабільність.

JEL Classification: E58, E61, F35, G01, G28, H63

Absztrakt. A cikk Ukrajna pénzügyi stabilitásának biztosításához kapcsolódó kulcsfontosságú szempontokat vizsgálja a teljes körű háború körülményei között, különös tekintettel a belső makroprudenciális politika és a külső pénzügyi támogatás közötti kölcsönhatásra. Rámutat arra, hogy a pénzügyi rendszerre nehezedő jelenlegi kihívások példátlan jellegűek, és olyan tényezőket foglalnak magukban, mint a devizapiac súlyos destabilizációja, az inflációs nyomás fokozódása, a bankszektor fizetőképességi kockázatainak növekedése, az államháztartási hiány krónikus jellege, valamint a piaci finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés jelentős korlátozása. Megállapítást nyert, hogy ezen fenyegetések hatékony kezelése összehangolt, gyors és rugalmas politikát igényelt az Ukrán Nemzeti Bank, a kormány és a nemzetközi partnerek részéről.

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy az Ukrán Nemzeti Bank makroprudenciális politikája 2022 és 2025 között a háborús gazdaság körülményeihez való rugalmas alkalmazkodás elvein alapult, különös figyelmet fordítva a devizapiac stabilizálására, a bankszektor likviditásának biztosítására, az inflációs folyamatok kordában tartására stb. Ezzel egy időben a kormány fiskális politikája arra irányult, hogy jelentős külső támogatást vonjon be a költségvetési hiány fedezésére, a szociális kifizetések teljesítésére, a védelmi szükségletek finanszírozására, valamint a létfontosságú termékek importjának biztosítására. A felsorolt megközelítések hatékonyságát nagymértékben a nemzetközi pénzügyi intézményekkel – különösen a Nemzetközi Valutaalappal, a Világbankkal, az Európai Unióval és a partnerországok kormányaival – való szoros együttműködés határozta meg.

Kiemelésre került, hogy a külső pénzügyi támogatás nemcsak likviditási forrásként működött, hanem kulcsszerepet játszott az Ukrajna makrogazdasági politikájába vetett bizalom megerősítésében is. Az IMF és más donorok programjai keretében rendszeresen beérkező pénzügyi források fontos eszközei voltak a belső forráshiány kompenzálásának, lehetővé téve az Ukrán Nemzeti Bank számára, hogy elkerülje a pénznyomtatás mechanizmusának alkalmazását. Ezzel párhuzamosan a monetáris politika szigorú maradt még a háborús körülmények között is, ami elősegítette az inflációs várakozások stabilizálását és a hiperinflációs kockázatok megelőzését.

Megalapozottan állítható, hogy Ukrajna pénzügyi stabilitása a fegyveres agresszió idején a makroprudenciális eszközök hatékony alkalmazása és a rendszerszintű külső pénzügyi támogatás közötti szinergia eredményeként jött létre. Ez az együttműködés lehetővé tette a pusztító forgatókönyvek elkerülését, a rendszerkockázatok minimalizálását és a makrogazdasági egyensúly viszonylagos megőrzését a mély gazdasági és biztonsági válság idején. Középtávon az egyik kulcsfontosságú feladat az lesz, hogy az ország fokozatosan átálljon a külső támogatástól való függőségből a belső pénzügyi ellenállóképesség irányába. Ehhez elengedhetetlen a magas szintű

stratégiai koordináció fenntartása Ukrajna gazdaságpolitikai intézményei és a nemzetközi partnerek között, bizalmon, átláthatóságon és a háború utáni fejlődés közös céljainak megértésén alapulva – egy modernizált, ellenálló és versenyképes gazdaság kialakítása érdekében.

Kulcsszavak: háború, külső pénzügyi támogatás, makroprudenciális politika, monetáris politika, Ukrán Nemzeti Bank, pénzügyi rendszer, pénzügyi stabilitás.

Abstract. *The article examines the key aspects of ensuring financial stability of Ukraine in the conditions of a full-scale war, with a special emphasis on the relationship between internal macroprudential policy and external financial support. It is noted that current challenges for the financial system are unprecedented and include large-scale destabilization of the foreign exchange market, increased inflationary pressure, increased solvency risks in the banking sector, chronic state budget deficits, and significant restrictions on access to market sources of financing. It was found that an effective response to these threats required a coordinated, rapid, and flexible policy from the National Bank of Ukraine, the government, and international partners.*

The results of the study show that the macroprudential policy of the NBU in 2022-2025 was based on the principles of flexible adaptation to the conditions of the war economy, with a focus on stabilizing the foreign exchange market, ensuring the liquidity of the banking system, curbing inflationary processes, etc. At the same time, the government's fiscal policy was aimed at attracting large-scale external support to cover the budget deficit, making social payments, financing defense needs and importing critical goods. The effectiveness of the implementation of these approaches was largely determined by close cooperation with international financial institutions, in particular the International Monetary Fund, the World Bank, the European Union, and the governments of partner countries.

It was emphasized that external financial aid played not only the role of a source of liquidity, but also served as a key factor in strengthening confidence in the macroeconomic policy of Ukraine. The regularity of financial inflows under programs with the IMF and other donors has become an important compensator for the internal resource deficit, allowing the NBU to avoid using the emission mechanism. At the same time, monetary policy maintained a strict character even in wartime conditions, which contributed to the stabilization of inflationary expectations and the prevention of hyperinflationary threats.

It is substantiated that the financial stability of Ukraine in the context of armed aggression was the result of synergy between the effective application of macroprudential instruments and systemic external financial support. Such interaction made it possible to prevent destructive scenarios, minimize systemic risks and ensure relative macroeconomic balance in the conditions of a deep economic and security crisis. In the medium-term perspective, one of the key tasks will be a gradual transition from external dependence to internal financial stability. This will require maintaining a high level of strategic coordination between Ukraine's economic policy bodies and international partners on the basis of trust, transparency and a common vision of the goals of post-war development - the formation of a modernized, sustainable and competitive economy.

Keywords: war, external financial support, macroprudential policy, monetary policy, NBU, financial system, financial stability.

Постановка проблеми. Фінансова стабільність виступає фундаментальною умовою забезпечення макроекономічної рівноваги, підтримання довіри до інститутів фінансового сектору та сталого функціонування державних механізмів. В умовах повномасштабної війни, розв'язаної проти України у 2022 році, питання збереження фінансової стійкості національної економіки набуло особливої критичності. Збройна агресія зумовила суттєві втрати фізичного, інституційного та людського капіталу, порушення функціонування фінансових



ринків, посилення девальваційного тиску, скорочення валютних надходжень і загострення фіскальних дисбалансів.

У таких умовах ключовим інструментом реагування на системні макрофінансові виклики стала макропруденційна політика, реалізована Національним банком України (НБУ). Її заходи були спрямовані на забезпечення стійкості системно важливих фінансових установ, збереження довіри до банківського сектору, обмеження панічних настроїв та зменшення рівня фінансових ризиків в економіці.

Паралельно із внутрішніми стабілізаційними механізмами вагому роль у підтриманні фінансової стабільності відіграє зовнішня фінансова допомога, що надходить до України від міжнародних партнерів у формі грантів, пільгових кредитів та технічної підтримки. Безпрецедентні за масштабом обсяги цієї допомоги істотно впливають на параметри фінансової рівноваги, зокрема шляхом зміцнення міжнародних резервів, покращення стану платіжного балансу, а також часткового покриття державного бюджетного дефіциту. Зовнішні надходження виступають важливим буфером проти фінансових потрясінь та одночасно ключовим чинником формування довіри до макроекономічної політики держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення фінансової стабільності України в умовах повномасштабної війни з росією набуло особливої актуальності у науковому дискурсі останніх років. Дослідники приділяють значну увагу вивченню макропруденційних заходів, які запроваджує НБУ, а також аналізують роль міжнародної фінансової підтримки у збереженні та відновленні економіки.

Зокрема, у роботі Вовчак О. та Канцір І. [1] акцентовано на системних загрозах фінансовій стабільності, серед яких ключовими виступають воєнні дії, порушення логістики, кіберзагрози та падіння ВВП. Автори підкреслюють важливість макропруденційної політики як основного інструмента протидії кризам, наголошуючи на необхідності її адаптації до нових викликів через лібералізацію та міжнародну співпрацю.

Петрик О. [2] у своїй праці розкриває пріоритетні завдання НБУ в умовах війни, включно з фіксацією валютного курсу, стабілізацією банківської системи, контролем інфляції та забезпеченням безперервної роботи платіжної інфраструктури.

Крючкова Н. [3] звертає увагу на глобальні трансформації, які значною мірою впливають на фінансову стабільність країн з перехідною економікою, включаючи Україну. У публікації обґрунтовано потребу впровадження цифрових фінансових технологій та посилення кібербезпеки для підвищення ефективності регулювання фінансової системи.

Татарин Н. і Чорний Р. [4] акцентують на деструктивних наслідках війни для інфраструктури та економічних зв'язків, водночас відзначаючи відносну стійкість банківської системи завдяки попереднім реформам та злагодженим

діям НБУ. Дослідження підкреслює потребу в довгостроковій макроекономічній стратегії для запобігання глибокій фінансовій кризі.

Садура О. і Підгайна А. [5] детально аналізують фінансову стійкість банківського сектору, виділяючи роль державних банків як стабілізуючого чинника, особливо в умовах високих ризиків та невизначеності. Дослідники рекомендують оптимізувати витрати та активізувати підготовку банків до можливого переходу на приватизаційні рейки після війни.

Голинський Ю., Дубик В. і Стасишин А. [6] аналізують вплив міжнародної фінансової допомоги на бюджетну стабільність, підкреслюючи як її позитивний внесок у стабілізацію державних фінансів, так і ризики надмірної залежності, що вимагає структурних реформ.

Чеберяко О. та Герус Д. [7] поглиблюють аналіз, досліджуючи співвідношення між міжнародною фінансовою підтримкою та борговою безпекою України. Автори вказують на необхідність ретельного управління запозиченнями, посилення прозорості та реструктуризації боргу задля уникнення надмірного навантаження в довгостроковій перспективі.

Панченко В. [8] приділяє особливу увагу стратегіям використання міжнародної допомоги не лише для короткострокової стабілізації, але й для структурної трансформації української економіки. Автор наголошує на важливості гарного управління, інституційної прозорості та відповідності допомоги довгостроковим пріоритетам розвитку.

У дослідженні Денисенко Н. [9] зроблено акцент на необхідності міжнародної підтримки в повоєнному відновленні, яка має стати основою для майбутнього сталого розвитку. Авторка закликає до глибшої координації з міжнародними партнерами, залучення інвестицій та створення довгострокових програм відновлення економіки.

Таким чином, огляд сучасних наукових праць свідчить про високу увагу до питань фінансової стабільності України в умовах війни. Дослідники ґрунтовно розглядають як внутрішні інструменти регулювання, передусім макропруденційні заходи НБУ, так і роль зовнішньої фінансової підтримки від міжнародних партнерів. У фокусі перебувають ризики, виклики та потенціал для трансформації національної фінансової системи в умовах затяжної воєнної кризи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Втім, наукове середовище наразі недостатньо висвітлює взаємозалежність між ефективністю макропруденційної політики та масштабами зовнішньої допомоги. Залишається відкритим питання щодо синергії між внутрішніми та зовнішніми заходами стабілізації, можливих конфліктів цілей, а також довгострокових ризиків зовнішньої залежності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у комплексному дослідженні взаємодії макропруденційних інструментів і зовнішньої підтримки у процесі забезпечення фінансової стабільності в умовах збройної агресії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стабільність є однією з базових умов функціонування сучасної економіки, адже саме вона забезпечує здатність фінансової системи підтримувати ефективне функціонування в умовах нормального економічного циклу та в періоди надзвичайних подій. Її значення особливо зростає під час кризових потрясінь, зокрема в контексті військової агресії, коли збереження керованості економічного процесу стає критично важливим фактором національної безпеки. В умовах підвищеної економічної невизначеності та глобальної нестабільності питання забезпечення фінансової стабільності набуває стратегічного значення не лише для економічної політики, але й для функціонування ключових суспільних інститутів.

Упродовж останніх десятиліть у науковому середовищі відбувалося активне формування концептуальних основ фінансової стабільності, що стало відповіддю на зміну парадигм макроекономічного управління, розвиток глобалізації фінансових ринків та еволюцію ризиків. Сучасна наукова думка розглядає фінансову стабільність як фундаментальну категорію економічної теорії, що поєднує ознаки стійкості, адаптивності, інституційної довіри та функціональної безперервності фінансової системи. У літературі наголошується, що стабільність не є статичним станом, а радше динамічною властивістю, яка проявляється в здатності фінансової системи ефективно функціонувати та трансформуватися під впливом шоків, зберігаючи свою основну архітектуру та запобігаючи системним збоєм.

Підходи до визначення фінансової стабільності в наукових джерелах демонструють значну варіативність, що пов'язано як із багатовимірністю самого явища, так і з міждисциплінарним характером досліджень.

Так, Чайковський Я. та Чайковський Є. розглядають фінансову стабільність як надійний стан фінансової системи, що забезпечує безперервність фінансових операцій, високу довіру до фінансових установ, ефективний розподіл ресурсів та здатність системи до управління ризиками й протидії негативним економічним викликам [10].

Довгань Ж. акцентує увагу на банківській складовій фінансової стабільності, визначаючи її як здатність банківської системи підтримувати стійку рівновагу, покривати ризики за рахунок власних ресурсів та забезпечувати ефективне функціонування навіть за умов зовнішнього тиску [11]. Подібний акцент на функціональній стійкості робить і Вергун А., яка розглядає фінансову стабільність як здатність фінансового сектору зберігати ефективність функцій та абсорбувати шоки [12].

Цікавою є позиція Белінської Я. та Биховченко В., які наголошують на властивості фінансової системи адаптуватися до економічних трансформацій з мінімальними витратами, що вказує на динамічну природу фінансової стабільності [13]. Аналогічно, Чирак І. розглядає її як здатність протистояти екзогенним та ендогенним шокам без критичних порушень у функціонуванні системи [14].

Орлов В. трактує фінансову стабільність як здатність фінансової системи зберігати ключові параметри стійкості протягом певного періоду в межах допустимого діапазону [15]. У свою чергу, Шушкова Ю. підкреслює довгостроковий аспект стабільності, акцентуючи на безперервності розрахунків, довірі до інституцій, стабільності фінансових ринків та здатності до виконання ключових функцій навіть за умов впливу негативних явищ [16].

Таким чином, узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити такі базові ознаки фінансової стабільності:

- функціональна спроможність фінансової системи ефективно виконувати свої ключові функції (розподіл ресурсів, управління ризиками, обслуговування розрахунків);

- стійкість до шоків, тобто здатність уникати деструктивних наслідків від впливу кризових чинників;

- інституційна довіра, як важливий чинник підтримки стабільності та зниження ризиків;

- адаптивність до змін економічного середовища за умов збереження ефективності функціонування.

Таким чином, фінансова стабільність у сучасному розумінні постає як комплексне, багаторівневе поняття, що об'єднує як кількісні (ліквідність, достатність капіталу, обсяги операцій), так і якісні характеристики (довіра, репутація, інституційна спроможність). Її аналіз є важливим як у контексті монетарної та фіскальної політики, так і в площині оцінки загальної соціально-економічної стійкості держави.

Особливої актуальності дослідження фінансової стабільності набуває в умовах військових дій, які супроводжуються глибокими економічними шоками, зростанням системних ризиків, порушенням ринкових механізмів та обмеженням доступу до капіталу. У таких обставинах стійкість фінансової системи виконує не лише економічну, але й соціально-стабілізаційну функцію, виступаючи запорукою безперервності державного управління, функціонування платіжної системи, фінансування оборонного сектору й реалізації соціальних зобов'язань.

У зв'язку з цим подальший аналіз доцільно доповнити компаративним розглядом підходів провідних міжнародних організацій до трактування фінансової стабільності. Такий підхід дозволить зіставити національні теоретичні конструкції з глобальними концепціями, а також виявити ключові індикатори фінансової витривалості, які є релевантними для формування ефективної політики в умовах високого рівня невизначеності.

Світовий банк розглядає фінансову стабільність як відсутність системних кризових епізодів, що призводять до зупинки функціонування фінансової системи. У той же час наголошується на її стійкості до стресових впливів, яка забезпечується здатністю ефективно розподіляти ресурси, управляти фінансовими ризиками, підтримувати рівень зайнятості на рівні, близькому до потенційного, та уникати деструктивних цінових коливань на реальні й



фінансові активи [17]. У цьому підході простежується прямий зв'язок фінансової стабільності з реальним сектором економіки.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) трактує фінансову стабільність як здатність системи сприяти економічним процесам, ефективно управляти ризиками та поглинати шоки. Особливістю підходу МВФ є розгляд стабільності як безперервного процесу (континууму), що трансформується у часі відповідно до змін у фінансовій структурі [18]. Така концепція акцентує на адаптивності фінансової системи як чиннику стійкого зростання та добробуту.

Європейський центральний банк (ЄЦБ) визначає фінансову стабільність як стан, за якого фінансова система (посередники, ринки, інфраструктура) здатна витримувати шоки та не допускати накопичення дисбалансів, що могли б зумовити порушення ефективного фінансового посередництва [19]. Такий підхід фокусується на трансформаційній функції фінансової системи – спрямуванні заощаджень у продуктивні інвестиції з мінімальними втратами.

Банк Кореї пропонує концепцію, згідно з якою фінансова стабільність – це відсутність ознак нестабільності. Водночас стабільність розкривається через наявність трьох взаємопов'язаних складових:

- стійкості фінансових установ, здатних самостійно функціонувати без зовнішньої підтримки;
- стабільності фінансових ринків, що передбачає безперебійну діяльність і цінову відповідність економічним фундаментальним показникам;
- надійності фінансової інфраструктури, яка забезпечує ефективність платіжної системи, ринкової дисципліни та механізмів фінансової безпеки [20].

Центральний банк Ісландії інтерпретує фінансову стабільність як здатність системи витримувати внутрішні та зовнішні шоки, забезпечуючи належний рівень капіталізації, кредитування, розрахунків і адекватний розподіл фінансових ризиків [21]. Федеральна резервна система США акцентує на функціональній спроможності фінансової системи забезпечувати сталий доступ домогосподарств, підприємств і громад до фінансових ресурсів, інструментів інвестування та фінансових послуг навіть в умовах глибокої нестабільності. Ключовою характеристикою є висока ступінь внутрішньої стійкості, що дозволяє системі «гнути, але не ламатися» під тиском [22]. Банк Англії визначає фінансову стабільність як здатність системи забезпечувати безперервність надання критично важливих фінансових послуг (розрахунків, посередництва, розподілу ризиків) навіть за умов кризових явищ [23]. Такий підхід інтегрує економічну й соціальну функції фінансової стабільності, розглядаючи її як механізм пом'якшення шоків, а не їхнього посилення.

Отже, аналіз концептуальних позицій провідних міжнародних фінансових організацій свідчить про поступове формування спільного підходу до трактування фінансової стабільності як активної, функціонально орієнтованої та адаптивної характеристики фінансової системи, що забезпечує її стійкість у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна виокремити кілька ключових положень:

- по-перше, фінансова стабільність інтерпретується не лише як відсутність криз, але і як здатність системи протидіяти стресовим впливам, зберігаючи ключові функції без втрати ефективності;
- по-друге, акцент робиться на системній єдності трьох компонентів: фінансових установ, ринків і інфраструктури, які мають бути не просто життєздатними, а здатними взаємодіяти в умовах високої турбулентності;
- по-третє, більшість організацій підкреслює взаємозв'язок фінансової стабільності з реальним сектором економіки, розглядаючи її як інструмент підтримки зайнятості, інвестиційної активності та цінової рівноваги;
- по-четверте, центральне місце у визначеннях посідає адаптивність фінансової системи до змін середовища, включаючи здатність швидко перебудовувати свої механізми управління ризиками та відновлюватися після зовнішніх шоків.

Таким чином, модель фінансової стабільності, що формалізується на міжнародному рівні, поєднує в собі структурну стійкість, інституційну спроможність і функціональну ефективність, які є необхідними передумовами не лише для збереження макроекономічного балансу, але й для довгострокового соціально-економічного розвитку.

У такому контексті особливий інтерес становить аналіз реалізації принципів фінансової стабільності в умовах надзвичайних обставин, зокрема повномасштабної збройної агресії проти України, що розпочалася у 2022 році. Україна стала прикладом країни, яка, попри безпрецедентні виклики – знищення частини інфраструктури, різке падіння економічної активності, високі інфляційні ризики, втрати у банківському секторі та зростання зовнішньої залежності – змогла зберегти ключові елементи фінансової стабільності, а подекуди навіть посилити їх завдяки ефективній комбінації макропруденційної політики та міжнародної фінансової підтримки. Макропруденційна політика посідає центральне місце в сучасній архітектурі фінансового регулювання та нагляду. Її стратегічною метою є ідентифікація, запобігання та нейтралізація системних ризиків, які можуть мати кумулятивний характер і призвести до масштабних дестабілізуючих ефектів як у фінансовому секторі, так і в реальній економіці [24].

У цьому контексті особливої значущості набуває системний та проактивний підхід до застосування макропруденційних інструментів, які дають змогу регулятору своєчасно і гнучко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, що виникають у фінансовому середовищі. Залежно від фази економічного циклу, глибини ризиків і структури фінансової системи, такі інструменти можуть як стримувати надмірну експансію, так і пом'якшувати наслідки кризових явищ.

Макропруденційні інструменти прийнято класифікувати за функціональним призначенням на інструменти капіталу, ліквідності, а також інші обмежувальні, превентивні та інформаційні засоби, які можуть



застосовуватися як до банківських, так і до небанківських фінансових установ. Вони забезпечують можливість формування системної стійкості не лише на інституційному рівні, а й у межах усього фінансового сектору. У таблиці 1 наведено ключові макропруденційні інструменти, які застосовуються у світовій та національній практиці для забезпечення стійкості фінансової системи.

Таблиця 1

Ключові інструменти макропруденційного регулювання

Група інструментів	Назва інструменту	Зміст і механізм дії	Функціональне призначення та очікуваний ефект
1	2	3	4
Інструменти капіталу	Контрциклічний буфер капіталу	Запровадження підвищених вимог до капіталу у фазі кредитної експансії з можливістю зниження або деактивації у періоди економічного спаду.	Пом'якшення проциклічності фінансової системи; підвищення стійкості банків до кредитних шоків.
	Буфер системної важливості	Додаткові вимоги до капіталу для системно важливих фінансових установ з огляду на їхній потенційний вплив на фінансову стабільність.	Зниження ймовірності системної кризи у разі неплатоспроможності окремих установ.
	Буфер системного ризику	Формування капітального резерву на покриття довготривалих структурних ризиків, які не піддаються точному вимірюванню.	Зменшення вразливості фінансової системи до складних та неідентифікованих ризиків.
	Буфер консервації капіталу	Накопичення капіталу понад мінімальні регуляторні вимоги у докризовий період.	Забезпечення можливості покриття збитків без порушення нормативів капіталу.
	Коефіцієнт левериджу	Встановлення мінімального співвідношення капіталу 1 рівня до загальної суми активів та позабалансових зобов'язань.	Обмеження надмірного нарощування активів за рахунок залученого капіталу; додатковий контрольний показник ризику.
Інструменти ліквідності	Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR)	Визначається як співвідношення високоякісних ліквідних активів до прогнозованого чистого відтоку коштів протягом 30 днів у стресових умовах.	Підтримання короткострокової ліквідності банків; забезпечення виконання зобов'язань у кризовий період.

Група інструментів	Назва інструменту	Зміст і механізм дії	Функціональне призначення та очікуваний ефект
1	2	3	4
	Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	Встановлює вимоги до мінімального обсягу стабільного фінансування залежно від ліквідності та строковості активів.	Зниження строкової невідповідності між активами та зобов'язаннями; посилення довгострокової стабільності.
Інші інструменти	Встановлення граничного співвідношення розміру кредиту та вартості забезпечення (LTV)	Визначає максимальний розмір кредиту щодо ринкової вартості заставного майна.	Обмеження ризиків на ринку нерухомості; запобігання утворенню кредитних «бульбашок».
	Встановлення граничного співвідношення суми обслуговування боргу та доходу позичальника (DSTI) або загальної суми кредиту та доходу (DTI).	Обмежує суму кредиту залежно від доходів позичальника або домогосподарства.	Стимування надмірного кредитного навантаження; зниження ризику неплатоспроможності населення.
	Плани відновлення діяльності та примусової реструктуризації (резолуції)	Вимога до фінансових установ розробляти плани реагування на кризові ситуації та процедури впорядкованого виходу з ринку.	Забезпечення ефективної процедури реагування на неплатоспроможність; мінімізація системних наслідків.
	Підвищені вимоги до розкриття інформації	Регулярне та деталізоване інформування про фінансовий стан і ризики установ.	Підвищення прозорості фінансової системи; посилення ринкової дисципліни.

Джерело: складено авторами на основі [24]

В умовах повномасштабної війни, ці інструменти набувають особливої значущості. Вони дозволяють, з одного боку, локалізувати системні шоки та запобігти їх ланцюговому поширенню, а з іншого – підтримувати ліквідність, кредитну активність і довіру до фінансових інститутів, що критично важливо в умовах підвищеної макроекономічної та геополітичної нестабільності.

У відповідь на повномасштабну збройну агресію рф та спричинені нею глибокі економічні, соціальні та інституційні потрясіння, НБУ оперативно активізував і адаптував механізми макропруденційного регулювання. Зокрема, було реалізовано цілісний пакет антикризових заходів, спрямованих на



збереження функціональності банківської системи, забезпечення безперервності платіжної інфраструктури, утримання цінової стабільності та пом'якшення проциклічних ефектів фінансової поведінки суб'єктів ринку (табл. 2).

Комплекс заходів, реалізованих НБУ у відповідь на повномасштабну збройну агресію РФ, продемонстрував високий рівень інституційної готовності до реагування в умовах системної кризи. Упродовж 2022-2025 рр. вектор макропруденційної політики НБУ пройшов еволюцію від екстреного стабілізаційного втручання до етапу структурної адаптації та поступової підготовки до післякризового відновлення економіки.

Таблиця 2

Основні макропруденційні заходи НБУ в умовах повномасштабної війни

Захід	Період впровадження	Сутність	Очікуваний ефект
Фіксація офіційного курсу	лютий 2022	Встановлення стабільного курсу гривні до долара США	Зниження валютної паніки
Обмеження на рух капіталу	березень 2022	Запровадження валютних обмежень для бізнесу і населення	Збереження міжнародних резервів
Рефінансування банків	2022-2023	Надання кредитів ліквідності банкам під заставу ОВДП	Підтримка стабільності банківської системи
Підвищення облікової ставки	липень 2022	Підвищення облікової ставки до 25%	Стимування інфляції
Стрес-тестування банків	2023	Оцінка стійкості банків до кризових сценаріїв	Підготовка до потенційних шоків
Коригування валютного режиму	2023-2024	Перехід від фіксованого до контрольовано гнучкого обмінного курсу	Підвищення ринкової адаптивності
Поступове зниження облікової ставки	2024	Зменшення ставки до 13,5%	Пожвавлення кредитної активності при збереженні цінової стабільності
Відновлення інфляційного таргетування	2025	Повернення до прогнозованої монетарної політики	Відновлення довіри до грошово-кредитної політики
Запровадження нових стандартів капіталу	2025	Адаптація до вимог Basel III	Посилення стійкості банківського сектору
Реструктуризація проблемних активів	2025	Впровадження механізмів для роботи з NPL	Зменшення частки непрацюючих кредитів
Розвиток фондового ринку	2025	Створення умов для внутрішнього інвестування через ОВДП та корпоративні облигації	Диверсифікація джерел фінансування та зменшення зовнішньої залежності

Джерело: сформовано авторами на основі даних [25]

Період 2022-2023 рр. відзначався домінуванням антикризових заходів, спрямованих на оперативне пом'якшення наслідків екзогенних шоків, збереження платоспроможності фінансової системи та недопущення панічних очікувань серед економічних агентів. До ключових інструментів цього етапу належать: фіксація валютного курсу, посилення валютного контролю, масштабне надання рефінансування банкам, підвищення облікової ставки до 25%, а також запровадження низки адміністративних обмежень з метою захисту золотовалютних резервів та зміцнення довіри до фінансової системи.

Починаючи з 2023 року, НБУ поступово трансформував підходи до регулювання у напрямі перехідного режиму стабілізації та адаптації. Було відновлено проведення регулярного стрес-тестування банків, адаптовано валютну політику до нових макроекономічних умов, а також здійснено перегляд операційного дизайну монетарної політики. Паралельно розпочато формування передумов для поступового зниження облікової ставки, що стало можливим завдяки тренду на уповільнення інфляції. Такі заходи сприяли збереженню балансу між завданнями фінансової стабільності та економічного відновлення.

У 2024-2025 рр. акцент макропруденційної політики зміщується на інституційну модернізацію та структурне зміцнення фінансового сектору. Серед пріоритетних напрямів – імплементація стандартів капіталу згідно з вимогами Basel III, повернення до режиму інфляційного таргетування, реструктуризація проблемних активів (NPLs), а також сприяння розвитку внутрішніх ринків капіталу. Реалізація цих ініціатив засвідчує прагнення НБУ закласти довгострокову основу для фінансової стійкості, попри збереження високого рівня геополітичних та економічних ризиків.

Загалом, макропруденційна політика НБУ у 2022-2025 рр. продемонструвала високу гнучкість, адаптивність та проактивність, що дозволило уникнути системної фінансової кризи попри безпрецедентні загрози. Її реалізація ґрунтувалася на балансі між короткостроковими антикризовими заходами та середньостроковими інституційними реформами, що є ключовим елементом стійкості національної фінансової архітектури.

Паралельно з внутрішніми заходами, важливу роль у підтриманні фінансової стійкості України відіграє зовнішня фінансова підтримка, яка реалізується через механізми міжнародної допомоги. Теоретичні засади її дослідження спираються на концепцію міжнародних фінансових потоків і моделі політики розвитку, що передбачають прямий вплив зовнішніх ресурсів на макрофінансову рівновагу країни.

У практиці фінансування України в умовах війни особливої актуальності набули три ключові форми підтримки: пільгове фінансування, гранти та гарантії (табл. 3).

Пільгове фінансування надається на вигідних умовах із низькими відсотковими ставками та відстроченим погашенням, що дозволяє державі оперативно покривати бюджетні розриви, не створюючи критичного боргового тиску в короткостроковій перспективі. Така підтримка була особливо



ефективною у співпраці з МВФ, Світовим банком, Банком розвитку Ради Європи, ЄС, Японією, Канадою та Республікою Кореєю.

Гранти мають безповоротний характер і є найбільш бажаною формою зовнішньої допомоги в умовах кризи. Вони використовуються для фінансування соціальних витрат, гуманітарних потреб та відновлення критичної інфраструктури. Грантова підтримка від США, ЄС, Норвегії та Японії дозволяє Україні покривати значну частину соціальних видатків без додаткового боргового навантаження.

Гарантії забезпечують фінансову підтримку непрямым шляхом – через підвищення кредитоспроможності країни, що дозволяє залучати кошти на вигідніших умовах. Такі інструменти були застосовані з боку Великої Британії, Японії та Іспанії в рамках реалізації проєктів Світового банку.

Таблиця 3

Форми зовнішньої фінансової підтримки України в умовах війни

Джерело зовнішньої підтримки	Форма фінансової допомоги		
	Пільгове фінансування	Гранти	Гарантія
ЄС			
США			
МВФ			
Японія			
Світовий банк			
Канада			
Великобританія			
Норвегія			
Республіка Корея			
Банк розвитку Ради Європи			
Іспанія			

Джерело: сформовано авторами на основі [26-27]

Таким чином, комбінація пільгових кредитів, грантів і гарантій формує гнучку архітектуру зовнішньої фінансової підтримки, яка сприяє збереженню макрофінансової стабільності України, забезпеченню безперервного фінансування соціальних зобов'язань та підвищенню довіри до державної фінансової політики в умовах війни.

Оновлена практика зовнішнього фінансування демонструє зростання ролі багатосторонньої координації допомоги. Такі ініціативи, як Ukraine Facility від ЄС, програми Механізму розширеного фінансування (EFF) МВФ, механізму ERA (Extraordinary Revenue Acceleration for Ukraine – Проєкт «Економічна підтримка України») країн G7, а також підтримка Світового банку через проєкти «Створення стійкої інфраструктури в умовах вразливого середовища в Україні (DRIVE)» і «Відновлення основної логістичної інфраструктури та приєднання до мережі (RELINC)», стали наріжними каменями стратегії виживання та адаптації української економіки до умов війни. Їхній комплексний підхід охоплює не лише

підтримку ліквідності бюджету, а й інвестиції у відновлення критичної інфраструктури, стимулювання економічної активності, цифровізацію державного управління, зміцнення енергетичної безпеки та розвиток приватного сектору [26].

Значну увагу міжнародні партнери приділяють також посиленню інституційного потенціалу, зокрема через консультативні механізми (JASPERS), розбудову оборонного сектору, підтримку жінок, людей з інвалідністю та інших вразливих груп, що особливо важливо для досягнення сталого розвитку та зміцнення суспільної згуртованості в умовах тривалої кризи. Таким чином, міжнародна фінансова допомога виступає не лише як антикризовий інструмент, а як стратегічна інвестиція у майбутню стійкість України [26].

На рис. 1 представлено структуру зовнішньої фінансової допомоги Україні за обсягом зобов'язань донорів.

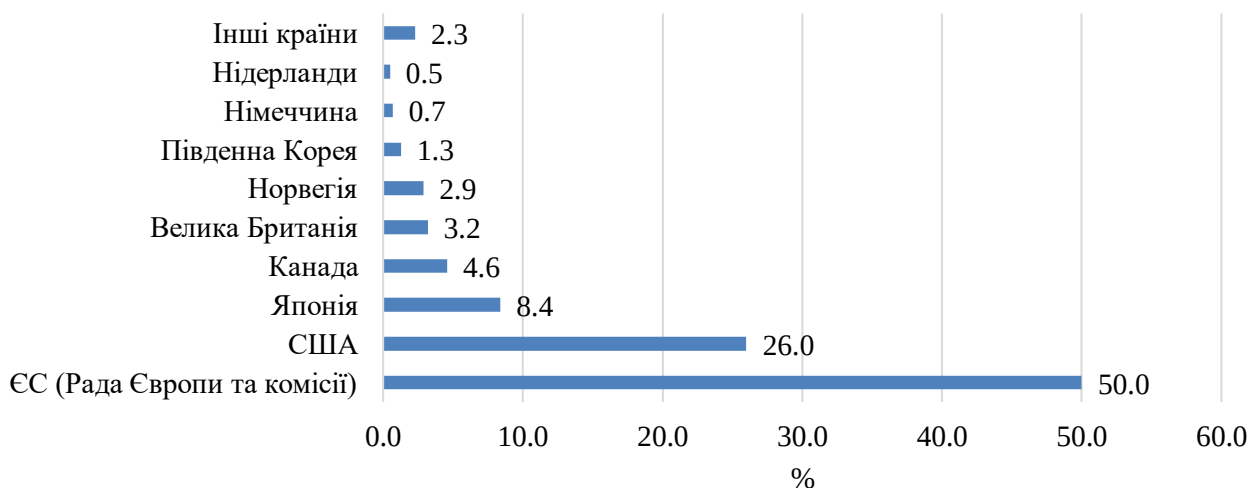


Рис. 1 Структура фінансової допомоги Україні (зобов'язання)

Джерело: побудовано авторами на основі [28]

Дані рис. 1 відображають різний рівень участі донорів у фінансуванні стабільності української економіки. Найбільшими джерелами фінансової допомоги виступають ЄС та США, а також високий рівень залученості демонструють Японія, Канада та Велика Британія, що разом формують основну частину зовнішніх ресурсів (понад 92%), спрямованих на підтримку платоспроможності України та реалізацію соціально-гуманітарних видатків. Загалом, така структура засвідчує високий рівень міжнародної солідарності та системну інтеграцію України в глобальні механізми фінансової підтримки.

Сукупний обсяг фінансових зобов'язань країн-партнерів перевищив 192 млрд євро, що свідчить про безпрецедентну мобілізацію ресурсів на користь української держави. Найбільшим донором у фінансовій площині виступає ЄС, загальна сума фінансової підтримки якого сягнула понад 96 млрд євро [28].



Фінансова допомога має вирішальне значення для підтримки фінансової стійкості України. Вона дозволяє зберігати дефіцит бюджету на керованому рівні, здійснювати соціальні виплати, обслуговувати державний борг та фінансувати ключові державні функції без надмірної емісії або внутрішніх запозичень. Крім того, її регулярне надходження позитивно впливає на курсову стабільність гривні та інфляційні очікування, а також посилює кредитну довіру до держави з боку міжнародних фінансових інституцій.

Взаємодія між макропруденційною політикою НБУ та зовнішньою фінансовою допомогою міжнародних партнерів стала одним із ключових факторів збереження макрофінансової стабільності в умовах війни. Прикладом такої синергії є поєднання жорсткої валютної політики НБУ з грантовими надходженнями: стабільність обмінного курсу підтримувалася за рахунок валютних вливань, що дозволяло уникнути надмірного використання міжнародних резервів.

Координація дій була ефективною також у сфері фінансового управління: гранти та пільгові кредити дозволяли профінансувати дефіцит бюджету без активного використання монетарного фінансування, а політика високої облікової ставки стримувала інфляційні очікування. Цей баланс забезпечував тимчасову рівновагу навіть в умовах структурного шоку, спричиненого війною.

Гіпотетичний сценарій за відсутності зовнішньої підтримки демонструє потенційні катастрофічні наслідки: гіперінфляцію, стрімке знецінення гривні, втрату довіри до банківської системи, тотальну доларизацію та подальший розрив між внутрішнім і зовнішнім секторами економіки. Відтак, синергія між внутрішнім регулюванням і зовнішніми ресурсами є не просто бажаною, а критично необхідною умовою підтримання фінансової стабільності.

Утім, така взаємозалежність потребує стратегічного переосмислення. В окремих випадках цілі макропруденційної політики можуть вступати в конфлікт із завданнями зовнішніх донорів: зокрема, між потребою в жорсткій регуляції задля фінансової стабільності та необхідністю економічного стимулювання для зростання. Так само залежність від зовнішнього фінансування створює ризики боргової нестійкості в середньостроковій перспективі. Тому постає потреба у формуванні національної моделі координації зовнішніх і внутрішніх політик, яка забезпечувала б синергію, а не суперечність між ними.

Попри вжиті заходи, фінансова система України залишається вразливою до низки гострих ризиків, здатних порушити досягнуту рівновагу. Основні з них включають:

- триваючі бойові дії та загроза нових атак на критичну інфраструктуру, що підвищують ризики операційних збоїв у банківському секторі, валютному ринку й логістичних мережах;

- масовий відтік капіталу та людського ресурсу внаслідок масштабної еміграції, що послаблює інвестиційний потенціал країни, внутрішній попит і фінансову інклюзивність;

- поступове зниження довіри до національної валюти та банківських інститутів, що може спричинити нову хвилю доларизації та скорочення депозитної бази;

- очікуваний дефіцит бюджету на рівні понад 22,5% ВВП у 2025 році, що зумовлює посилену залежність від зовнішнього фінансування та підвищує ризики боргової нестійкості [29];

- системні вразливості банківського сектору, включно з високою концентрацією державного капіталу, недосконалою моделлю управління активами, а також відставанням інституційної модернізації від потреб ринку.

Для мінімізації цих ризиків необхідне впровадження гнучкого й випереджального регулювання, що враховує як воєнну динаміку, так і перспективу післявоєнного відновлення. Ключовим завданням є розробка стратегічної візії фінансової незалежності, яка базуватиметься на стійкій взаємодії внутрішньої політики, структурних реформ та ефективного залучення зовнішньої допомоги.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Умови війни створили безпрецедентні виклики для фінансової стабільності України, що зумовило необхідність оперативної адаптації макропруденційної політики та мобілізації масштабної зовнішньої підтримки. Відповіддю на ці загрози стала узгоджена стратегія, яка поєднує інституційні зусилля держави у сфері монетарної та фіскальної політики із залученням міжнародного фінансування як джерела ліквідності, валютної стабільності та реформаторських імпульсів.

З боку НБУ продовжувалося впровадження комплексу макропруденційних інструментів, зокрема гнучкого валютного курсоутворення, контрольованої лібералізації валютного ринку, цілеспрямованої протидії інфляційному тиску та зміцнення банківського сектору. Ці заходи реалізовувалися у тісній координації з фіскальною політикою уряду, що мінімізувало ризик політичної та економічної розбалансованості.

Регулярне надходження зовнішнього фінансування, обумовленого виконанням структурних зобов'язань, підтверджує довіру міжнародної спільноти до економічного курсу держави. Воно не лише забезпечує поточну бюджетну стійкість, а й виступає каталізатором внутрішніх реформ, створюючи додатковий імпульс для модернізації економіки та її підготовки до повоєнного відновлення.

Таким чином, стратегічна синергія між внутрішніми стабілізаційними заходами та зовнішньою підтримкою є ключовим чинником збереження фінансової стійкості в умовах війни. У довгостроковій перспективі збереження та поглиблення цієї взаємодії має стати основою для економічної стійкості, відновлення довіри до державних інституцій і формування основ сталого розвитку країни.



Список використаних джерел

1. Вовчак О., Канцір І. Фінансова стабільність: сучасні виклики. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. №. 6(6). С. 9–20. DOI:: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6\(6\)-9-20](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6(6)-9-20)
2. Петрик О. Політика Національного банку України під час війни. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2022. № 4 (46). С. 15-23. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/download/474/469/882> (дата звернення: 15.07.2025).
3. Крючкова Н.М. Фінансова нестабільність в Україні у контексті глобальних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/123/100> (дата звернення: 15.07.2025).
4. Татарин Н., Чорний Р. Фінансова система України під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5-6 (78-79). С. 75-83. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1111.pdf>. (дата звернення: 15.07.2025).
5. Садура О.Б., Підгайна А.А. Фінансова стійкість банківської системи України в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 24-29. URL: <http://ujae.org.ua/finansova-stijkist-bankivskoyi-systemy-ukrayiny-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 15.07.2025).
6. Голинський Ю., Дубик В., Стасишин А. Вплив міжнародної фінансової допомоги на бюджетну стабільність. *Фінансовий простір*. 2023. № 3 (51). С. 21-27. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/918/1166> (дата звернення: 15.07.2025).
7. Чеберяко О., Герус Д. Вплив міжнародної фінансової допомоги на боргову безпеку України в умовах широкомасштабної війни. *Світ фінансів*. 2025. № 1 (82). С. 69-84. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1784/1788> (дата звернення: 15.07.2025).
8. Панченко В. А. Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 139-143. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-139-143](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-139-143)
9. Денисенко Н. Фінансова стабільність в умовах війни та повоєнне відновлення економіки України. *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the III International Scientific and Theoretical Conference, January 20, 2023. Amsterdam, The Netherlands: European Scientific Platform*. С. 17-20. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-20.01.2023>.
10. Чайковський Я., Чайковський Є. Економічна суть фінансової стабільності банківської системи. *Світ фінансів*. 2024. № 2 (79). С. 55-68. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1693/1704> (дата звернення: 16.07.2025)
11. Довгань Ж. М. Економічна сутність фінансової стабільності банківської системи. *Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених THEU*. 2016. № 25. С. 26-39. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27664/1/%d0%94%d0%be%d0%b2%d0%b3%d0%b0%d0%bd%d1%8c.pdf>. (дата звернення: 16.07.2025)
12. Вергун А. М. Фінансова стабільність: глобальний, європейський та національний контексти: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2023. 178 с. URL: https://knutd.edu.ua/files/grants/osvitni/erasmus/3.8_navch-posibnyk_2023.pdf (дата звернення: 16.07.2025).
13. Белінська Я. В. Механізм забезпечення фінансової стабільності: структура, інструменти, напрями розвитку. *Стратегічні пріоритети*. 2012. № 1 (22). С. 72-84.
14. Чирак І. Фінансова стабільність, фінансова нестабільність і фінансова стійкість економіки. *Світ фінансів*. 2020. № 2(63). С. 115-125. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40883/1/%d0%a7%d0%98%d0%a0%d0%90%d0%9a.pdf> (дата звернення: 16.07.2025).
15. Орлов В.В. Фінансова стійкість та фінансова стабільність: теоретичне узгодження дефініцій. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2021. № 11-12. С. 42-48. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/42-48.pdf> (дата звернення: 16.07.2025).



16. Шушкова Ю.В. Фінансова стабільність національної економіки: сутність та цільові орієнтири посилення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 2/1. С. 29-34. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/424597d4-9f26-4f77-827f-d3c726df4739/content> (дата звернення: 16.07.2025).
17. Financial stability. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr/gfdr-2016/background/financial-stability> (дата звернення: 17.07.2025).
18. Garry J. Schinasi Defining Financial Stability. IMF Working Paper. 2004. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp04187.pdf> (дата звернення: 17.07.2025).
19. Definition of financial stability. Central bank of Cyprus. URL: <https://www.centralbank.cy/en/financial-stability/definition-of-financial-stability> (дата звернення: 17.07.2025).
20. Definition and Importance of Financial Stability. Bank of Korea. URL: <https://www.bok.or.kr/eng/main/contents.do?menuNo=400037> (дата звернення: 17.07.2025).
21. What is financial stability? And what does the Central Bank do to mitigate risk? Central bank of Iceland. URL: <https://cb.is/knowledge-bank/educational-material/article/what-is-financial-stability-and-what-does-the-central-bank-do-to-mitigate-risk> (дата звернення: 17.07.2025).
22. What Is Financial Stability? The Federal Reserve Explained. URL: <https://www.federalreserve.gov/aboutthefed/fedexplained/financial-stability.htm> (дата звернення: 17.07.2025).
23. The Bank's Financial Stability Strategy. Bank of England. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/financial-stability/financial-stability-strategy> (дата звернення: 17.07.2025).
24. Стратегія макропруденційної політики. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_MaP.pdf (дата звернення: 19.07.2025).
25. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 19.07.2025).
26. Допомога міжнародних фінансових інститутів Україні. Березень 2025 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-finansovykh-instytutiv-ukrayini-berezen-2025-roku> (дата звернення: 19.07.2025).
27. Мінфін: Партнери з розвитку, які надали бюджетну підтримку Україні у 2024 році загальним обсягом понад \$41 млрд, та напрям спрямування коштів. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds-4974 (дата звернення: 19.07.2025).
28. Підтримка України у світі. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/russian-invading/supporting-ukraine/> (дата звернення: 21.07.2025).
29. Харламов П. Аналіз змін до державного бюджету 2025 року та їхнього впливу на 2026 рік. URL: <https://mind.ua/publications/20292120-410-mlrd-grn-na-oboronu-ta-zbilshennya-deficitu-do-225-vvp-chomu-na-biznes-posilyat-fiskalniy-tisk> (дата звернення: 21.07.2025).

References

1. Vovchak, O., Kantsir, I. (2022). Finansova stabilnist: suchasni vyklyky [Financial stability: current challenges]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki – Current Issues in Modern Science*, (6), 9-20. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6\(6\)-9-20](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6(6)-9-20) [in Ukrainian].
2. Petryk, O. (2022). Polityka Natsionalnoho banku Ukrainy pid chas viiny [Policy of the National Bank of Ukraine during the war]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi – Socio-Economic Relations in the Digital Society*, (4)(46), 15-23. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/download/474/469/882> [in Ukrainian].
3. Kriuchkova, N.M. (2024). Finansova nestabilnist v Ukraini u konteksti hlobalnykh transformatsii [Financial instability in Ukraine in the context of global transformations]. *Zdobutky ekonomiky*:



- perspektyvy ta innovatsii – Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, (10). URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/123/100> [in Ukrainian].
4. Tataryn, N., Chorny, R. (2022). Finansova systema Ukrainy pid chas viiny [The financial system of Ukraine during the war]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, (5-6)(78-79), 75-83. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1111.pdf> [in Ukrainian].
 5. Sadura, O.B., Pidhaina, A.A. (2023). Finansova stiiikist bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh viiny [Financial resilience of the banking system of Ukraine during the war]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(3), 24-29. URL: <http://ujae.org.ua/finansova-stiikist-bankivskoyi-systemy-ukrayiny-v-umovah-viiny/> [in Ukrainian].
 6. Holynskiy, Yu., Dubyk, V., Stasyshyn, A. (2023). Vplyv mizhnarodnoi finansovoi dopomohy na biudzhethnu stabilnist [The impact of international financial aid on budgetary stability]. *Finansovi prostir – Financial Space*, (3)(51), 21-27. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/918/1166> [in Ukrainian].
 7. Cheberiako, O., Herus, D. (2025). Vplyv mizhnarodnoi finansovoi dopomohy na borhovu bezpeku Ukrainy v umovakh shyrokomashtabnoi viiny [The impact of international financial aid on Ukraine's debt security during large-scale war]. *Svit finansiv – World of Finance*, (1)(82), 69-84. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1784/1788> [in Ukrainian].
 8. Panchenko, V.A. (2024). Rol mizhnarodnoi finansovoi dopomohy u vidbudovi ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny [The role of international financial aid in Ukraine's economic recovery during the war]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 2(108), 139-143. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-139-143](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-139-143) [in Ukrainian].
 9. Denysenko, N. (2023). Finansova stabilnist v umovakh viiny ta povojenne vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Financial stability in wartime and post-war recovery of Ukraine's economy]. *Advanced Discoveries of Modern Science: Experience, Approaches and Innovations*, Proceedings of the III International Scientific and Theoretical Conference, January 20, 2023. Amsterdam, The Netherlands: European Scientific Platform, 17-20. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-20.01.2023> [in Ukrainian].
 10. Chaikovskiy, Ya., Chaikovskiy, Ye. (2024). Ekonomichna sut finansovoi stabilnosti bankivskoi systemy [The economic essence of financial stability of the banking system]. *Svit finansiv – World of Finance*, (2)(79), 55-68. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1693/1704> [in Ukrainian].
 11. Dovhan, Zh.M. (2016). Ekonomichna sutnist finansovoi stabilnosti bankivskoi systemy [The economic essence of the financial stability of the banking system]. *Nauka moloda – Young Science*, (25), 26-39. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27664/1/%d0%94%d0%be%d0%b2%d0%b3%d0%b0%d0%bd%d1%8c.pdf> [in Ukrainian].
 12. Verhun, A.M. (2023). Finansova stabilnist: hlobalnyi, yevropeyskyi ta natsionalnyi konteksty [Financial stability: global, European, and national contexts]. Kyiv: KNUTD. URL: https://knutd.edu.ua/files/grants/osvitni/erasmus/3.8_navch-posibnyk_2023.pdf [in Ukrainian].
 13. Belinska, Ya.V. (2012). Mekhanizm zabezpechennia finansovoi stabilnosti: struktura, instrumenty, napriamy rozvytku [Mechanism for ensuring financial stability: structure, instruments, development directions]. *Stratehichni priorytety – Strategic Priorities*, (1)(22), 72-84. [in Ukrainian].
 14. Chyrak, I. (2020). Finansova stabilnist, finansova nestabilnist i finansova stiiikist ekonomiky [Financial stability, financial instability and economic financial resilience]. *Svit finansiv – World of Finance*, 2(63), 115-125. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40883/1/%d0%a7%d0%98%d0%a0%d0%90%d0%9a.pdf> [in Ukrainian].



15. Orlov, V.V. (2021). Finansova stiikist ta finansova stabilnist: teoretychne uzgodzhennia definitsii [Financial resilience and financial stability: theoretical harmonization of definitions]. Naukovyi visnyk ONEU – Scientific Bulletin of ONEU, (11-12), 42-48. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/42-48.pdf> [in Ukrainian].
16. Shushkova, Yu.V. (2018). Finansova stabilnist natsionalnoi ekonomiky: sutnist ta tsilovi oriiientyry posylennia [Financial stability of the national economy: essence and strategic enhancement objectives]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances. Law*, 2/1, 29-34. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/424597d4-9f26-4f77-827f-d3c726df4739/content> [in Ukrainian].
17. World Bank Group. (n.d.). Financial stability. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/gfdr/gfdr-2016/background/financial-stability>
18. Schinasi, G.J. (2004). Defining Financial Stability. IMF Working Paper. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp04187.pdf>
19. Central Bank of Cyprus. (n.d.). Definition of financial stability. URL: <https://www.centralbank.cy/en/financial-stability/definition-of-financial-stability>
20. Bank of Korea. (n.d.). Definition and Importance of Financial Stability. URL: <https://www.bok.or.kr/eng/main/contents.do?menuNo=400037>
21. Central Bank of Iceland. (n.d.). What is financial stability? And what does the Central Bank do to mitigate risk? URL: <https://cb.is/knowledge-bank/educational-material/article/what-is-financial-stability-and-what-does-the-central-bank-do-to-mitigate-risk>
22. What Is Financial Stability? (n.d.). The Federal Reserve Explained. URL: <https://www.federalreserve.gov/aboutthefed/fedexplained/financial-stability.htm>
23. The Bank's Financial Stability Strategy (n.d.). Bank of England. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/financial-stability/financial-stability-strategy>
24. National Bank of Ukraine. (n.d.). Stratehiia makroprudentsiinoi polityky [Macprudential Policy Strategy]. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Strategy_MaP.pdf [in Ukrainian].
25. National Bank of Ukraine. (n.d.). Ofitsiinyi sait [Official website]. URL: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
26. National Institute for Strategic Studies (2025). Dopomoha mizhnarodnykh finansovykh instytutiv Ukraini. Berezen 2025 roku [Assistance of International Financial Institutions to Ukraine. March 2025]. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-financeovykh-instytutiv-ukrayini-berezen-2025-roku> [in Ukrainian].
27. Ministry of Finance of Ukraine (2024). Partneri z rozvytku, yaki nadaly biudzhethnu pidtrymku Ukraini u 2024 rotsi zahalnym obsiagom ponad \$41 mlrd, ta napriam spriamuvannia koshtiv [Development Partners That Provided Ukraine with Over \$41 Billion in Budget Support in 2024 and the Allocation of These Funds]. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds-4974 [in Ukrainian].
28. Minfin. (n.d.). Pidtrymka Ukrainy u sviti [Support for Ukraine in the World]. Minfin – Financial Portal of Ukraine. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/russian-invading/supporting-ukraine/> [in Ukrainian].
29. Kharlamov, P. (2025). Analiz zmin do derzhavnoho biudzhetu 2025 roku ta yikhnoho vplyvu na 2026 rik [Analysis of Changes to the 2025 State Budget and Their Impact on 2026]. URL: <https://mind.ua/publications/20292120-410-mlrd-grn-na-oboronu-ta-zbilshennya-deficitu-do-225-vvp-chomu-na-biznes-posilyat-fiskalni-tisk> [in Ukrainian].

Отримано: 24.07.2025
Прийнято до друку: 29.08.2025
Опубліковано: 30.09.2025

Beérkezett: 2025.07.24 Received: 24.07.2025
Elfogadva: 2025.08.29 Accepted: 29.08.2025
Megjelent: 2025.09.30 Published: 30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-581-590

УДК 658

Любов ШАЦКОВА

доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ORCID ID: [0000-0001-8974-6391](https://orcid.org/0000-0001-8974-6391)

Scopus Author ID: [57211351673](https://scopus.org/authid/57211351673)

e-mail: jannet_d@ukr.net

ДОКУМЕНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА ЗБУТУ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

Анотація. *Належне документування створення та збуту туристичних продуктів має вирішальне значення для ефективного фінансового управління. З огляду на нестабільність сучасного ринкового середовища документація стає важливим інструментом стратегічного управління, що підкреслює нагальну необхідність усунення існуючих недоліків у цій сфері. Метою статті є удосконалення системи документування створення та збуту туристичного продукту. Серед методів, використаних для досягнення мети статті, застосовувалися: логічний метод – при структуруванні результатів дослідження, проектування – при розробленні документів зі створення та збуту туристичного продукту. Розроблена Картка створення туристичного продукту, використання якої допоможе впорядковувати інформацію про тур, що полегшує формування його описів, рекламних матеріалів та розрахунок вартості. Розроблена Відомість розрахунку вартості туристичного продукту, впровадження цього інструменту для забезпечення обліку завдяки удосконаленій деталізації витрат дозволить виявляти резерви оптимізації туристичного продукту без втрати якості. Розроблений Зведений звіт за напрямками туристичних продуктів, впровадження цього аналітичного інструменту дозволить здійснювати моніторинг динаміки продажів; виявляти збиткові або високоприбуткові пропозиції. Розроблений Звіт про ефективність способів стимулювання збуту туристичного продукту, впровадження цього інструменту стратегічного маркетингу допоможуть визначати найефективніші методи стимулювання продаж для кожного типу турів та відмовлятися від неефективних. В цілому, інтеграція розроблених документів у процеси створення та збут туристичного продукту перетворює документування з облікового інструменту на засіб стратегічного управління, що дозволить туристичній компанії вдосконалюватися та ефективно розвиватися.*

Ключові слова: туристичний продукт, туристична компанія, документування, собівартість, дохід.

JEL Classification: M20

Absztrakt. *A turisztikai termékek létrehozásának és értékesítésének megfelelő dokumentálása döntő jelentőségű a hatékony pénzügyi irányítás szempontjából. A modern piaci környezet instabilitására való tekintettel a dokumentáció stratégiai menedzsmenteszközzé válik, ami hangsúlyozza a meglévő hiányosságok megszüntetésének sürgető szükségességét ezen a területen. A*



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

tanulmány célja a turisztikai termék létrehozásának és értékesítésének dokumentációs rendszerének tökéletesítése. A cél elérésére a következő módszereket alkalmaztuk: logikai módszert a kutatási eredmények strukturálásához valamint tervezési módszert a turisztikai termék létrehozására és értékesítésére szolgáló dokumentumok kidolgozásához. Kidolgozásra került a Turisztikai termék létrehozási kártya, amelynek alkalmazása segít rendszerezni az utazással kapcsolatos információkat, megkönnyítve ezzel a leírások, reklámanyagok elkészítését és a költségszámítást. Kifejlesztettük a Turisztikai termék költségszámítási ívét, amelynek bevezetése a költségek részletesebb nyilvántartásán keresztül lehetővé teszi a turisztikai termék optimalizálási tartalékainak feltárását minőségvesztés nélkül. Elkészült az Összesített jelentés a turisztikai termékek irányairól, amelynek alkalmazása lehetővé teszi az értékesítési dinamika nyomon követését, a veszteséges vagy kiemelkedően jövedelmező ajánlatok azonosítását. Kidolgoztuk továbbá a Turisztikai termék értékesítésösztönzési módszereinek hatékonysági jelentését, amelynek bevezetése a stratégiai marketing eszközeként hozzájárul a legmegfelelőbb értékesítésösztönzési módszerek meghatározásához az egyes túratípusokra, és az eredménytelen eszközök elhagyásához. Összességében a kidolgozott dokumentumok integrációja a turisztikai termék létrehozási és értékesítési folyamataiba átalakítja a dokumentációt egy pusztán nyilvántartási eszközből stratégiai menedzsmenteszközzé, amely lehetővé teszi a turisztikai vállalat számára a folyamatos fejlődést és hatékony működést.

Kulcsszavak: turisztikai termék, turisztikai vállalat, dokumentáció, önköltség, bevétel.

Abstract. The proper documentation on design and delivery of tourism products is pivotal for effective financial management. Given the volatility of the contemporary market environment, documentation is becoming an important tool for strategic management, which makes solving problems related to documenting the processes of design and delivery of tourism products even more important. The aim of this article is to improve the system for documenting the design and delivery of tourism products. Among the methods used to achieve the aim of the article were: the logical method – in structuring the research results; design – in developing documents for the design and delivery of tourism products. A Tourism Product Design Card has been developed, the use of which will help to organise information about the tour, facilitating the creation of its descriptions, advertising materials and cost calculation. A Statement of Calculation of the Cost of a Tourism Product has been developed. The implementation of this tool for accounting purposes, thanks to improved cost detailing, will make it possible to identify reserves for optimising tourism products without compromising quality. A Consolidated Report on Tourism Product Areas has been developed. The implementation of this analytical tool will allow monitoring sales dynamics and identifying unprofitable or highly profitable offers. A Report on the Effectiveness of Methods for Stimulating Delivery of Tourism Products has been developed. The implementation of this strategic marketing tool will help to identify the most effective sales promotion methods for each type of tour and to abandon ineffective ones. Overall, integrating the developed documents into the processes of design and delivery of tourism products transforms documentation from an accounting tool into a strategic management instrument, enabling the tourism company to improve and develop effectively.

Keywords: tourism product, tourism company, documentation, cost price, income.

Постановка проблеми. Належне документування процесів створення та збуту туристичного продукту є ключовим чинником для забезпечення ефективних фінансових рішень, які призведуть до оптимізації витрат та зростанню прибутковості туристичних компаній. В умовах сучасного мінливого ринкового середовища документація перетворюється на важливий інструмент стратегічного управління, це актуалізує вирішення проблем документування процесів створення та збуту туристичного продукту. Основними з них є: відсутність уніфікованих нормативів ведення документації та ускладнена

взаємодія між учасниками туристичного ринку. Існуюча документація не забезпечує достатнього рівня прозорості щодо структури та вартості послуг в розрізі туристичних напрямів, постачальників чи періодів. Обмежена інформативність наявних форм не дає можливості оцінити економічну доцільність витрат на різних етапах створення туристичного продукту; оцінити ефективність заходів, спрямованих на стимулювання продажів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані зі створенням та збутом туристичного продукту, його документальним супроводом та організацією обліку, висвітлюються в наукових працях багатьох дослідників. Зокрема, Григор'євою Л.В. досліджено договірне забезпечення туристичної діяльності, а саме порядок формування договірних відносин за договором з клієнтом на екскурсійне обслуговування; за договором з клієнтом на туристичне обслуговування; за договорами з іншими організаціями, підприємствами, приватними підприємцями, що беруть участь у формуванні і реалізації туристичного продукту [1]. Лега О.В, Мокієнко Т.В., Прийдак Т.Б., Сіренко О.В., Яловега Л.В. приділяли увагу документальному оформленню реалізації туристичного продукту у залежності від договірних відносин туроператора безпосередньо з клієнтом та з партнерами [2]. Момонт Т.В. механізм здійснення документообігу розглядався як складова організації бухгалтерського обліку, обсяг якого залежить від виду діяльності туристичної фірми [3]. Наявко І.І., Блащак І.М. дослідили основні складові туристичного продукту, належне документування яких потрібно для правильного ціноутворення та управління витратами [4]. Пилипенко С.М. розглянуто особливості документального оформлення господарських операцій та взаємовідносин туроператорів та турагентів, а саме особливості документообігу у туроператорів та турагентів та відмінності між ними [5]. Проаналізувавши дослідження і публікації можна зробити висновок, що створення та збут туристичного продукту є багатоаспектними явищами, при документуванні яких потрібно враховувати різноманітність складових продукту, порядок побудови взаємодії з клієнтами та контрагентами, а також нормативні вимоги законодавства у сфері туризму.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність напрацювань у сфері управління туристичною діяльністю, аспекти документального забезпечення формування та реалізації туристичного продукту залишаються недостатньо досліджені. У більшості наукових праць дослідники зосереджуються на маркетингових або фінансових аспектах створення туру, тоді як розробка практичних інструментів у вигляді функціональних документів, що забезпечує ефективне управління, залишається поза увагою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є удосконалення документування процесів створення та збуту туристичного продукту задля підвищення управління туристичною діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сутність документування процесів створення та збуту туристичного продукту полягає в упорядкуванні, регламентації та фіксації усіх етапів взаємодії між учасниками туристичного ринку – туристичними операторами, туристичними агентами, постачальниками послуг та споживачами. Документування охоплює створення, оформлення, обробку, зберігання і передачу різноманітних документів, що супроводжують організацію та реалізацію турів [6].

З метою інформування споживачів туристичні компанії надають програму туру, яка являє собою сукупність ключових елементів, що формують туристичний продукт. До неї входять: маршрут подорожі (послідовність просування із зазначенням пунктів та строком перебування в кожному); система проживання (місце й тип); харчування (місце й система організації); екскурсійна програма (перелік і формат екскурсій); транспортне забезпечення (міжнародний трансфер, внутрішній транспорт); розважальні або тематичні заходи (культурні події, активності, тренінги, майстер-класи, дегустації); інші супутні послуги. Але цей документ носить тільки інформаційний характер й не дозволяє контролювати й управляти всіма послугами, що надаються сторонніми контрагентами при створенні туристичного продукту.

З метою задоволення потреб внутрішніх користувачів для ефективного управління процесом формування туристичного продукту було розроблено Карту створення туристичного продукту, яку подана на рис. 1. Даний документ включає два блоки. Перший – блок базової інформації – містить загальні відомості про тур: тип, тривалість, цільовий ринок, маршрут, протяжність, а також загальну вартість. Другий блок охоплює програму обслуговування, у межах якої за кожним видом послуг надається інформація щодо назви сторонньої організації, її місцезнаходження та вартості послуг. Додатково: для послуг з проживання зазначаються категорія закладу та особливості розміщення; для транспортних послуг – від перевезення та клас обслуговування; для послуг з харчування – вид харчового закладу та форма сервісу; для екскурсійних послуг – назви екскурсій та місця відвідування; для візового супроводу – спектр послуг та супутні умови; для медичних послуг – спектр послуг та супутні умови; для послуг зі страхування – спектр послуг та супутні умови; для супроводжуючого супроводу – способи взаємодії та особливості обслуговування; для послуг з організації дозвілля, освітніх та спортивних заходів – категорія об'єктів та спектр послуг; для інших послуг з обслуговування – спектр послуг та супутні умови. Запровадження цього управлінського інструменту значно підвищить ефективність планування, контроль взаєморозрахунків із сторонніми організаціями, залученими до формування туристичного продукту.

Створення та збут туристичного продукту це складні процеси, що вимагають залучення багатьох ресурсів та послуг, тому структура витрат є дуже розгалуженою. Для дієвого фінансового управління собівартістю туристичних продуктів потрібна детальна номенклатура витрат. З огляду на те, що



туристичний продукт здебільшого складається з послуг, наданих сторонніми контрагентами, доцільно прямі витрати, пов'язані з формуванням туристичного продукту, поділити на дві групи: прямі витрати на зовнішні послуги та внутрішні прямі витрати. Прямі витрати на зовнішні послуги групуються відповідно до категорій, визначених у Картці створення туристичного продукту. Внутрішні витрати, в свою чергу, відображаються за двома підгрупами: прямі витрати (зарплата, ЄСВ, амортизація, матеріальні витрати, інші витрати) та загальновиробничі витрати. На основі рекомендованої номенклатури статей витрат розроблена Відомість розрахунку собівартості туристичного продукту (рис. 2).

Вдосконалена Відомість розрахунку вартості туристичного продукту це більше, ніж інструмент для обліку витрат. Вона є важливим засобом стратегічного управління, оскільки завдяки розширеній деталізації витрат цей документ дозволяє виявити резерви для оптимізації туристичного продукту без погіршення його якості.

Крім того, доцільним є використання зведеної форми, яка акумулює інформацію про напрями туристичних продуктів у єдиному документі. З цією метою розроблено Зведений звіт за напрямами туристичних продуктів (рис. 3), що містить інформацію про продані тури, а саме, понесені витрати та отримані доходи. Крім того у документі розраховуються показники прибутку та рентабельності. Цей зведений звіт виступає аналітичним інструментом для планування та формування нових туристичних пропозицій, ґрунтуючись на результатах попередніх періодів. Його використання дає змогу аналізувати прибутковість турів у динаміці, виявляти як малоефективні, так й надприбуткові туристичні продукти; в також оперативно приймати рішення про доцільність їх коригування або вилучення з продажу.

В умовах зростаючої конкуренції на сучасному туристичному ринку важливу роль у збільшенні обсягів продажу турів відіграє застосування ефективних інструментів стимулювання. Серед основних способів стимулювання просування та збуту туристичного продукту можна виділити: надання знижок (сезонних, для постійних клієнтів), акційні пропозиції, бонусні програми, спеціальні умови для групових турів, партнерські програми з туристичними агентами, а також інструменти емоційного маркетингу (створення унікальних вражень, проведення ексклюзивних заходів). Окреме значення мають інструменти цифрового просування, зокрема, таргетована реклама, email-маркетинг, SMM, контент-маркетинг і співпраця з туристичними блогерами.



Карта створення туристичного продукту				
Базові дані				
Тип туру (назва) _____				
Тривалість (діб) _____				
Цільовий ринок (опис) _____				
Маршрут (населені пункти) _____				
Протяжність (км) _____				
Загальна вартість _____				
Програма обслуговування:				
Проживання				
Найменування закладу розміщення	Місце розташування	Категорія закладу розміщення	Особливості розміщення	Вартість
Транспортне обслуговування				
Найменування підприємства	Місце розташування	Вид перевезення	Клас обслуговування	Вартість
Харчування				
Найменування закладу харчування	Місце розташування	Вид харчового закладу	Форми обслуговування	Вартість
Екскурсійне обслуговування				
Найменування підприємства	Місце розташування	Найменування екскурсій	Об'єкти показу	Вартість
Візове обслуговування				
Найменування підприємства	Місце розташування	Види послуг	Супутні умови і	Вартість
Медичне обслуговування				
Найменування підприємства	Місце розташування	Види медичних послуг	Інші особливості	Вартість
Добровільне страхування				
Найменування підприємства	Місце розташування	Види страхування	Супутні умови	Вартість
Обслуговування гідями-перекладачами та супроводжуючими				
ПІБ	Місце	Способи взаємодії	Особливості обслуговування	Вартість
Організація дозвілля, заходів освітнього та спортивного характеру				
Найменування підприємств	Місце розташування	Категорія об'єктів	Види послуг	Вартість
Інші послуги				
Найменування підприємства	Місце розташування	Види послуг	Супутні умови	Вартість

Рис. 1 Карта створення туристичного продукту (власна розробка)



Відомість розрахунку вартості туристичного продукту				
Назва туру:				
Тип туру:				
Статті витрат	Ол. вим.	Кількість	Вартість за од., грн	Сума, грн
Витрати на зовнішні послуги				
витрати на проживання	доба			
витрати на транспортне обслуговування	квиток			
витрати на харчування	пакет			
витрати на екскурсійне обслуговування	пакет			
витрати на візове обслуговування	особа			
витрати на медичного обслуговування	поліс			
витрати на добровільне страхування	поліс			
витрати на обслуговування гідами-перекладачами та супроводжуючими;	доба			
витрати на послуги культурно-дозвільного, освітнього та спортивного характеру	пакет			
витрати на інші послуги	пакет			
<i>Всього витрати на послуги сторонніх організацій</i>				
Внутрішні витрати				
Прямі витрати:				
заробітна плата	грн			
єдиний соціальний внесок;	грн			
амортизація необоротних активів;	грн			
матеріальні витрати;	шт			
інші витрати	грн			
<i>Всього прямих витрат</i>				
Загальновиробничі витрати				
Всього внутрішні витрати				
Собівартість туристичного продукту				
Очікуваний прибуток				
ПДВ				
Ціна продажу з ПДВ				

Рис. 2 Відомість розрахунку вартості туристичного продукту (власна розробка)

Зведений звіт за напрямками туристичних продуктів							
Період:							
Назва туру	Кількість	Собівартість 1 туру, грн	Загальна собівартість, грн	Ціна реалізації, грн	Загальна виручка, грн	Прибуток, грн	Рентабельність, %
Напрямок:,,,,							
.....							
.....							
Всього за напрямком							
Напрямок:,,,,							
.....							
.....							
Всього за напрямком							
Разом							

Рис. 3 Зведений звіт за напрямками туристичних продуктів
(власна розробка)

З метою оцінювання ефективності застосованих заходів зі стимулювання через аналіз їхнього впливу на фінансові показники розроблено Звіт про ефективність способів стимулювання збуту туристичного продукту, що поданий на рис. 4.

Звіт про ефективність способів стимулювання збуту туристичного продукту			
Спосіб стимулювання	Опис	Період здійснення	Витрати на стимулювання
1,.....			
Результати			
Показники	До запровадження	Після запровадження	Зміна
Кількість бронювань			
Частка онлайн-бронювань			
Кількість нових клієнтів			
Доходи від туру			
Рівень окупності			
Підсумок			
2.			
Результати			
Показники	До запровадження	Після запровадження	Зміна
Кількість бронювань			
Частка онлайн-бронювань			
Кількість нових клієнтів			
Доходи від туру			
Рівень окупності			
Підсумок			

Рис. 4 Звіт про ефективність способів стимулювання збуту туристичного продукту
(власна розробка)

У цьому звіті надається інформація про конкретні способи стимулювання, період їх здійснення та понесені витрати, а також розраховуються ключові результати використаних способів: збільшення кількості бронювань (у т.ч. онлайн) та нових клієнтів, збільшення доходів та рівень окупності витрат.

Звіт про ефективність способів стимулювання збуту туристичного продукту виступає важливим аналітичним інструментом стратегічного маркетингу, що сприяє підвищенню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій туристичної компанії. Його застосування дає змогу ефективно планувати маркетингові кампанії в наступних сезонах, визначити найбільш результативні способи стимулювання для кожного типу туристичного продукту.

Отже, впровадження зазначених управлінських документів сприятиме підвищенню прозорості, керованості та адаптивності туристичних компаній в умовах мінливого ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З метою підвищення ефективності управління процесами створення та збуту туристичного продукту запропоновано комплекс документів, який сприяє вдосконаленню системи документального забезпечення туристичних компаній. До цього комплексу увійшли: Картка створення туристичного продукту, Відомість розрахунку вартості туристичного продукту, Зведений звіт за напрямками туристичних продуктів та Звіт про ефективність способів стимулювання збуту туристичного продукту.

Кожен із запропонованих документів виконує важливу функцію в управлінні туристичною діяльністю. Зокрема, Картка створення туристичного продукту, яка є багатофункціональним управлінським інструментом, забезпечує структуроване подання інформації про тури, полегшує підготовку рекламних матеріалів та розрахунків вартості. Відомість розрахунку вартості туристичного продукту виступає не лише обліковим інструментом, а засобом стратегічного управління, що дає змогу виявляти потенціал для оптимізації витрат. Зведений звіт за напрямками туристичних продуктів, який є аналітичним інструментом, дозволяє здійснювати моніторинг та оцінку динаміки реалізації, а також відстежувати ефективність реалізації. Звіт про ефективність способів стимулювання збуту туристичного продукту, який є інструментом стратегічного маркетингу, дозволяє оцінювати результативність маркетингових заходів та підвищувати рентабельність туристичної діяльності за рахунок застосування ефективних каналів просування.

Таким чином, впровадження розроблених документів у процеси створення та збут туристичного продукту дозволить підвищити ефективність управління туристичною компанією. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка та впровадження інструментів облікового забезпечення, орієнтованих на поглиблений аналіз процесів створення та збуту туристичного продукту.



Список використаних джерел

1. Григор'єва Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення організації туристичної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С. 133-136.
2. Лега О.В., Мокієнко Т.В., Прийдак Т.Б., Сіренко О.В., Яловега Л.В. Особливості обліку та оподаткування туристичної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/86.pdf (дата звернення 22.07.2025).
3. Момент Т.В. Особливості організації бухгалтерського обліку підприємствами туристичної сфери. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2014. № 1(67). С. 34-40.
4. Наявко І.І., Блещак І.М. Формування туристичного продукту. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 158-161.
5. Пилипенко С.М. Організація бухгалтерського обліку діяльності туроператора і турагента. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 224-230.
6. Шацкова Л.П., Тарасова Ю.І., Бендас С.В. Особливості формування та реалізації туристичного продукту туроператорами та турагентами. *Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Одеса, ОНПУ, 5-9 грудня 2016 р. С. 129-132.

References

1. Hryhorieva, L.V. (2017). Oblikovo-analytychne zabezpechennia orhanizatsii turystychnoi diialnosti [Accounting and analytical support for the organization of tourism activities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 5, 133-136 [in Ukrainian].
2. Leha, O.V., Mokienko, T.V., Priydak, T.B., Sirenko, O.V., Yloveha, L.V. (2021). Osoblyvosti obliku ta opodatkovannia turystychnoi diialnosti v Ukraini [Features of accounting and taxation of tourism activities in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/86.pdf [in Ukrainian].
3. Momont, T.V. (2014). Osoblyvosti orhanizatsii bukhgalterskoho obliku pidpriemstvamy turystychnoi sfery [Peculiarities of organization of accounting by enterprises of the tourism sector]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, 1 (67), 34-40 [in Ukrainian].
4. Nayavko, I.I., Blashchak, I.M. (2017). Formuvannia turystychnoho produktu [Formation of a tourist product]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, 21, 158-161 [in Ukrainian].
5. Pylypenko, S.M. (2016). Orhanizatsiia bukhgalterskoho obliku diialnosti turopoperatora i turahenta [Organization of accounting for the activities of a tour operator and a travel agent]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, 26.2, 224-230 [in Ukrainian].
6. Shatskova, L.P., Tarasova, Yu.I., Bendas, S.V. (2016). Osoblyvosti formuvannia ta realizatsii turystychnoho produktu turopoperatoramy ta turahentamy [Peculiarities of formation and implementation of tourist product by tour operators and travel agents]. *Problemy rynku ta rozvytku rehioniv Ukrainy v XXI stolitti: proceedings of the VII International Scientific and Practical Internet Conference*. Odessa, ONPU, 129-132. [in Ukrainian].

Отримано: 11.08.2025
Прийнято до друку: 28.08.2025
Опубліковано: 30.09.2025

Beérkezett: 2025.08.11
Elfogadva: 2025.08.28
Megjelent: 2025.09.30

Received: 11.08.2025
Accepted: 28.08.2025
Published: 30.09.2025

DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-591-610

УДК 657.446:34:338.43.02

Людмила ЯЛОВЕГА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет,
Полтава, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5351-545X](https://orcid.org/0000-0002-5351-545X)

Scopus Author ID: [57210847041](https://orcid.org/57210847041)

e-mail: uluanchenko@ukr.net

(Corresponding author)

Світлана ТЮТЮННИК

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет,
Полтава, Україна

ORCID ID [0000-0002-9820-9229](https://orcid.org/0000-0002-9820-9229)

Scopus Author ID: [57224334385](https://orcid.org/57224334385)

Марина ЄРМОЛАЄВА

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет,
Полтава, Україна

ORCID ID [0000-0003-0469-0435](https://orcid.org/0000-0003-0469-0435)

Scopus Author ID: [57210844419](https://orcid.org/57210844419)

ПРАВОВИЙ СТАТУС ТА ПОДАТКОВО-ОБЛІКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ УЧАСТІ ЧЛЕНІВ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У РОЗПОДІЛІ ПРИБУТКУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ

***Анотація.** Сучасна система оподаткування та бухгалтерського обліку в аграрному секторі України зумовлює необхідність комплексного вивчення особливостей функціонування фермерських господарств як специфічної організаційно-правової форми господарювання, що поєднує риси приватного підприємництва та внутрішньосімейної участі в управлінні. Предметом дослідження виступає система оподаткування та бухгалтерського обліку діяльності фермерських господарств в умовах сучасних економічних трансформацій. Метою роботи є виявлення проблем нормативно-правового регулювання, облікового відображення та оподаткування доходів членів фермерських господарств, а також обґрунтування напрямів їх удосконалення. Методологічну основу становлять методи аналізу та синтезу, порівняльно-правового дослідження, узагальнення наукових напрацювань і практичного досвіду, а також*



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

економіко-правового моделювання, що дає змогу оцінити ефективність облікових та податкових процедур. Результати дослідження свідчать, що відсутність уніфікованого підходу до класифікації доходів членів фермерських господарств, складність визначення бази нарахування єдиного соціального внеску для осіб без статусу найманих працівників, недосконалість документального оформлення господарських операцій та процедур податкового адміністрування створюють ризики порушень, знижують прозорість фінансової звітності та ускладнюють ефективне управління ресурсами. Запропоновано напрями удосконалення, з-поміж яких – упровадження сучасних методик бухгалтерського обліку, оптимізація податкових процедур, цифровізація облікових процесів, а також інтеграція принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських орієнтирів) у практику аграрного підприємництва. Отримані результати можуть бути використані у діяльності фермерських господарств і аграрних підприємств, органами податкового адміністрування та під час розроблення методичних рекомендацій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, мінімізації податкових ризиків та забезпеченню стійкого розвитку сільськогосподарського виробництва.

Ключові слова: фермерські господарства, оподаткування доходів, бухгалтерський облік, єдиний соціальний внесок, податкове законодавство, аграрний сектор, ESG.

JEL Classification: Q01, Q14, Q18, M41, H25

Absztrakt. A modern ukrajnai agrárszektor adózási és számviteli rendszere szükségessé teszi a gazdasági átalakulások körülményei között a gazdálkodó családi farmok működésének komplex vizsgálatát, mint sajátos jogi-szervezeti formát, amely ötvözi a magánvállalkozás jellemzőit a családon belüli irányítási részvétellel. A kutatás tárgyát a családi farmok adózási és számviteli rendszere képezi a mai gazdasági transzformációk kontextusában. A munka célja a normatív-jogi szabályozás, a számviteli elszámolás és a gazdasági társulás tagjai jövedelmének adóztatása során felmerülő problémák feltárása, valamint azok fejlesztési irányainak megalapozása. A módszertani alapot az elemzés és szintézis, az összehasonlító jogi kutatás, a tudományos eredmények és gyakorlati tapasztalatok szintézise, valamint a gazdasági-jogi modellezés képezi, amely lehetővé teszi a számviteli és adózási eljárások hatékonyságának értékelését. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy az egységes megközelítés hiánya a gazdálkodó családi farmok tagjai jövedelmének osztályozásában, a társadalombiztosítási járulék számítási alapjának meghatározási nehézségei nem munkaviszonyban álló személyek esetében, a gazdasági műveletek dokumentálásának és az adóigazgatási eljárásoknak a tökéletlensége kockázatokat teremt, csökkenti a pénzügyi beszámolás átláthatóságát és megnehezíti az erőforrások hatékony irányítását. Fejlesztési irányként javasolt a korszerű számviteli módszerek bevezetése, az adózási eljárások optimalizálása, a számviteli folyamatok digitalizálása, valamint az ESG (környezeti, társadalmi és irányítási) elvek integrálása az agrárvállalkozás gyakorlatába. Az elért eredmények felhasználhatók a családi farmok és agrárvállalkozások működésében, az adóigazgatási szervek munkájában, valamint módszertani ajánlások kidolgozásában. A javasolt intézkedések megvalósítása hozzájárul a menedzsment hatékonyságának növeléséhez, az adókockázatok minimalizálásához és a mezőgazdasági termelés fenntartható fejlődésének biztosításához.

Kulcsszavak: családi gazdaságok, jövedelemadóztatás, számvitel, egységes társadalombiztosítási járulék, adójogszabályozás, agrárszektor, ESG.

Abstract. The modern taxation and accounting system in Ukraine's agricultural sector necessitates a comprehensive examination of the specific features of farm operations as a distinct organisational and legal form of economic activity, combining elements of private enterprise with intra-family participation in management. The subject of this study is the taxation and accounting framework for farm activities in the context of contemporary economic transformations. The aim of this study is to identify deficiencies in the regulatory and legal framework, as well as in the accounting



and taxation of income received by members of farming enterprises, and to substantiate directions for their improvement. The methodological basis includes analysis and synthesis, comparative legal research, the generalisation of scientific findings and practical experience, and economic-legal modelling, which together enable an assessment of the effectiveness of accounting and taxation procedures. The findings indicate that the absence of a unified approach to classifying the income of farming enterprise members, the complexity of determining the base for calculating the unified social contribution for individuals without employee status, and shortcomings in the documentation of economic transactions and tax administration procedures generate risks of non-compliance, reduce the transparency of financial reporting, and impede effective resource management. A number of improvement measures are proposed, including the adoption of modern accounting methods, the optimisation of tax procedures, the digitalisation of accounting processes, and the integration of ESG (environmental, social, and governance) principles into agricultural business practices. The findings can be applied in the operations of farms and agricultural enterprises, by tax administration authorities, and in the preparation of methodological guidelines. Implementing the proposed measures will enhance management efficiency, minimise tax risks, and promote the sustainable development of agricultural production.

Keywords: farms, income taxation, accounting, unified social contribution, tax legislation, agricultural sector, ESG.

Постановка проблеми. Сучасна система оподаткування та бухгалтерського обліку в аграрному секторі України потребує поглибленого аналізу особливостей функціонування фермерських господарств як специфічної організаційно-правової форми господарювання. На відміну від інших суб'єктів підприємництва, вони поєднують риси приватної ініціативи з внутрішньосімейною участю в управлінні, що зумовлює специфіку правового статусу їхніх членів, порядок розподілу прибутку та його податково-облікову інтерпретацію. Незважаючи на вагомий роль фермерських господарств у структурі національного сільськогосподарського виробництва, чинне податкове законодавство передбачає складні та неоднозначні механізми оподаткування доходів, отриманих у межах таких форм господарювання. Зокрема, дохід, що виплачується членам фермерського господарства у вигляді частки прибутку, може класифікуватися як дивіденди, інші доходи або трудова винагорода, кожен із яких має власний порядок визначення бази оподаткування та різні ставки податку на доходи фізичних осіб, військового збору й умови сплати єдиного соціального внеску (далі – ЄСВ). Відсутність уніфікованого підходу до класифікації таких доходів у практиці бухгалтерського обліку підвищує ризик порушення податкового законодавства та ускладнює забезпечення прозорості фінансової звітності. Додаткову складність становить визначення бази нарахування ЄСВ у випадках, коли члени фермерських господарств не є найманими працівниками, але отримують оподатковуваний дохід. Із огляду на динамічні зміни нормативного середовища, з-поміж яких: зростання ставок військового збору, оновлення форм податкової звітності (4ДФ) та запровадження нових вимог до обліку доходів, актуалізується потреба формування у фахівців комплексного розуміння податкових зобов'язань членів фермерських господарств і відповідних облікових процедур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування

фермерських господарств у сучасних умовах розвитку української економіки привертає значну увагу вітчизняних науковців, що зумовлено необхідністю розроблення та впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів розвитку малого сільськогосподарського бізнесу та його інтеграції в національну економіку [1]. Особливості бухгалтерського обліку, аналізу та відображення у фінансовій звітності операцій агробізнесу, зокрема експортних, детально досліджено у працях М. Єрмолаєвої [2], тоді як роль податкової звітності як стратегічного інструменту прийняття управлінських рішень розкрито у роботах Н. Єршової [3]. У контексті євроінтеграційних процесів та цифрової трансформації аграрного сектору значний внесок зробили дослідження Н. Краусів та О. Манжури [4], які акцентують увагу на трансформаційних змінах у фермерстві та діяльності аграрних підприємств відповідно до стратегічних цілей розвитку України. Водночас питання технічного забезпечення фермерських господарств, аналіз їх сучасного стану та перспектив удосконалення розкрито в монографії В. Липчука, О. Прокопишин та Л. Гнатишин [5], а вплив пандемії COVID-19 на розвиток фермерського сектору проаналізовано у науковій праці В. Мамчура [6]. Податкові аспекти функціонування фермерських господарств висвітлено у дослідженнях А. Міньковської [7], яка підкреслює прикладний характер оподаткування, що доповнюється аналізом системи облікового забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств у науковій праці Н. Овчарової [8]. Вітчизняні науковці здійснили ґрунтовні дослідження у сфері обліку та оподаткування фермерських господарств, охоплюючи широкий спектр проблем і напрямів розвитку. Зокрема, у наукових працях розглянуто: питання організації бухгалтерського обліку та визначено шляхи його вдосконалення у фермерських господарствах [9]; обґрунтовано теоретичні засади обліково-аналітичного забезпечення управління розвитком фермерських господарств [12]; проаналізовано особливості організації обліку та оподаткування в контексті професійного бухгалтерського судження [13]; висвітлено підходи до формування обліково-аналітичної інформації для визначення об'єктів оподаткування [14]; визначено напрями розвитку стратегічного управлінського обліку у сфері агробізнесу, з акцентом на інтеграційних та інноваційних підходах [15]. Важливу нормативно-правову основу функціонування фермерських господарств становлять Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № 973-IV [11] та Податковий кодекс України (далі – ПКУ) [10], які регламентують податкові й облікові процедури. Сукупність цих наукових і нормативно-правових напрацювань формує цілісне підґрунтя для дослідження проблем бухгалтерського обліку та оподаткування фермерських господарств, підкреслюючи необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання, модернізації облікових процедур та врахування сучасних викликів цифровізації й євроінтеграції.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг наукових і прикладних досліджень, присвячених



правовому статусу фермерських господарств, порядку розподілу прибутку та оподаткуванню доходів їхніх членів, у практиці функціонування фермерських господарств зберігається низка проблемних аспектів, що потребують подальшого опрацювання. Недостатньо дослідженими залишаються механізми документального оформлення трудової участі членів господарства у разі відсутності офіційно оформлених трудових відносин, що створює ризики податкової перекваліфікації відповідних виплат. Також не врегульованими належним чином є підходи до класифікації доходів членів фермерського господарства як об'єкта оподаткування, зокрема, віднесення їх до дивідендів чи інших видів доходів у випадках застосування змішаної моделі розподілу прибутку. Це ускладнює коректне заповнення податкової звітності, зокрема форми 4ДФ, та підвищує ймовірність помилок при визначенні податкових зобов'язань. Додаткові труднощі пов'язані з нарахуванням та сплатою ЄСВ: чинне законодавство не містить чіткого механізму його обліку та сплати членами фермерського господарства, які не є найманими працівниками, але отримують дохід у вигляді частки прибутку. Відсутність єдиної позиції щодо джерела, бази та періодичності нарахування ЄСВ, особливо в умовах зміненої ставки військового збору та коливання розміру мінімальної заробітної плати, створює правову невизначеність і знижує ефективність податкового планування. За таких умов постає нагальна потреба у комплексному дослідженні та методичному опрацюванні питань, пов'язаних із обліково-податковим регулюванням участі членів фермерських господарств у розподілі прибутку, з урахуванням останніх змін у законодавстві та практики правозастосування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження обліково-податкових аспектів участі членів фермерських господарств у розподілі чистого прибутку з урахуванням положень чинного законодавства України та останніх змін у податковій і соціальній сферах. У межах дослідження акцентовано увагу на класифікації видів доходів членів фермерських господарств, визначенні порядку їх оподаткування, нормативних вимогах до документального оформлення виплат, особливостях нарахування та сплати ЄСВ, а також на методології коректного відображення відповідних операцій у фінансовій та податковій звітності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті розвитку аграрного сектору економіки України фермерські господарства посідають важливе місце як самостійні суб'єкти підприємницької діяльності, що поєднують виробничі функції з особливостями сімейного управління. Їхня правова, організаційна та фінансово-облікова структура має специфічні риси, які відрізняють фермерські господарства від інших організаційно-правових форм господарювання. Одним із ключових аспектів їх функціонування є регулювання участі членів господарства в розподілі прибутку, порядок якого визначається як у правовій площині, так і в контексті податкового та бухгалтерського обліку. Актуальність вивчення цього питання зумовлена постійними змінами податкового та соціального законодавства, зокрема щодо оподаткування доходів

фізичних осіб (далі – ПДФО), нарахування військового збору, сплати ЄСВ, а також потребою у формуванні компетентностей у фахівців, необхідних для належного відображення відповідних операцій у фінансовій та податковій звітності. Знання про механізми розподілу прибутку у фермерських господарствах, порядок оподаткування дивідендів, трудових доходів та сплати ЄСВ сприяють формуванню у бухгалтерів-практиків здатності застосовувати норми чинного законодавства у сфері податкового планування, облікового забезпечення діяльності аграрних суб'єктів та організації внутрішньогосподарських фінансів.

Відповідно до статті 3 Закону України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № 973-IV [11], членами фермерського господарства можуть бути подружжя, їхні батьки, діти, які досягли 14-річного віку, а також інші члени сім'ї або родичі, що об'єдналися для спільного ведення господарства та визнають положення його установчих документів. Водночас до складу членів фермерського господарства не можуть входити особи, які перебувають із ним у трудових відносинах. Такий правовий статус передбачає, що участь членів фермерського господарства у його діяльності не розглядається як наймана праця, а кваліфікується як форма підприємницької діяльності, що надає їм право не на заробітну плату, а на частку у чистому прибутку господарства.

Розподіл прибутку між членами фермерського господарства може здійснюватися за одним із кількох підходів, закріплених у статуті або внутрішніх нормативних документах господарства: пропорційно до внеску в статутний капітал; залежно від трудової участі; або за змішаною системою, що поєднує обидва критерії. При цьому допускається як фіксоване визначення часток трудової участі, так і їх гнучке обчислення на підставі табелів обліку робочого часу чи інших підтвердних документів. Відповідно до пп. 14.1.49 ПКУ [10], дохід, отриманий членами фермерського господарства в результаті розподілу чистого прибутку, прирівнюється до дивідендів та підлягає оподаткуванню ПДФО, ставки яких визначаються з урахуванням податкового статусу господарства, рис. 1.

Відтак, якщо фермерське господарство є платником податку на прибуток, застосовується ставка ПДФО – 5 %; у разі перебування господарства на спрощеній системі оподаткування (третя або четверта група єдиного податку) дохід у вигляді дивідендів оподатковується за ставкою 9 % ПДФО. Виплати, здійснені на основі трудової участі, класифікуються як інші доходи та оподатковуються за ставкою 18 % ПДФО. Усі зазначені доходи додатково обкладаються військовим збором, який починаючи з 01.12.2024 року встановлено у розмірі 5 % згідно із Законом України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» від 19.11.2024 р. № 4059-IX.

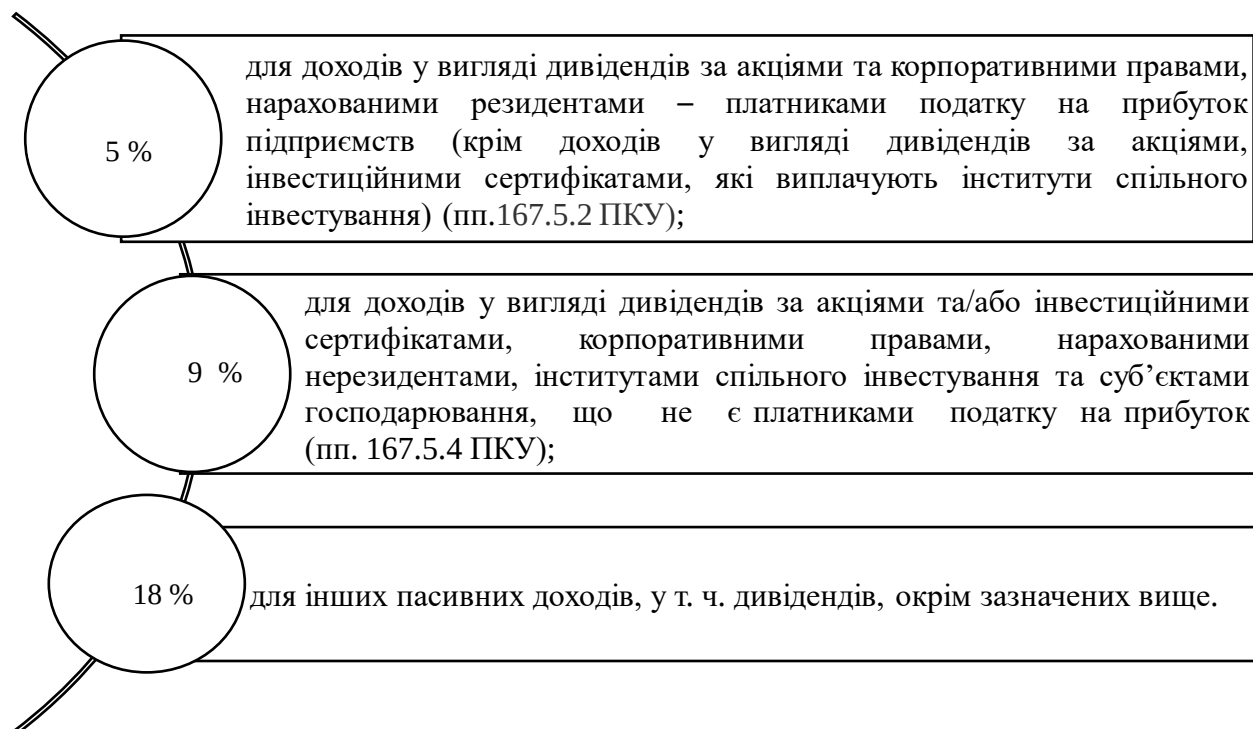


Рис. 1. Ставки ПДФО для дивідендів

**Джерело: узагальнено авторами на основі [10]*

Порядок обліку та нарахування дивідендів у фермерському господарстві визначається самостійно на підставі положень його статутних документів. Рішення зборів членів фермерського господарства щодо розподілу прибутку оформлюється протоколом, на підставі якого голова фермерського господарства видає розпорядчий документ про нарахування дивідендів, утримання ПДФО та військового збору, а також про здійснення їх виплати – у готівковій формі або шляхом безготівкового переказу на особові рахунки членів господарства. Строки нарахування та виплати дивідендів можуть визначатися за результатами річної або проміжної фінансової звітності за умови, що виплата відбудеться не пізніше, ніж через шість місяців із моменту ухвалення відповідного рішення. Джерелом інформації для розрахунку чистого прибутку є показник Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), ф. № 2 рядок 2350 або його спрощених форм (№ 2-м, № 2-мс). Відтак, за умови отримання чистого прибутку у розмірі 80000 грн за I квартал 2025 року, задекларованого у фінансовій звітності, можливий його розподіл між двома членами господарства пропорційно до їх часток у статутному капіталі, до прикладу, 72000 грн одному та 8000 грн іншому. Облікове відображення порядку нарахування та виплати дивідендів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Облікове відображення операцій щодо нарахування та сплати
дивідендів членам фермерського господарства**

Зміст операції	Відсоткова ставка	Кореспонденція рахунків		Сума, грн
		дебет	кредит	
Розподіл чистого прибутку для виплати дивідендів, пропорційно внесків до статутного капіталу		441	443	80000
Нараховано дивіденди членам фермерського господарства				
- Кравець О.М.		443	671	72000
- Гаркавенко М.Ю.		443	671	8000
Утримано ПДФО, 9% (ФГ є платником Єдиного податку)				
- Кравець О.М.		671	641	6480
- Гаркавенко М.Ю.		671	641	720
Утримано військовий збір, 5 %				
- Кравець О.М.		671	642	3600
- Гаркавенко М.Ю.		671	642	400
Виплачено дивіденди членам фермерського господарства з поточного рахунку				
- Кравець О.М.		671	311	61920
- Гаркавенко М.Ю.		671	311	6880
Сплачено до бюджету ПДФО		641	311	7200
Сплачено до бюджету військовий збір		642	311	4000

У податковій звітності за формою 4ДФ такі виплати відображаються за ознаками доходу «109» – дивіденди за часткою у статутному капіталі та «127» – інші доходи, зокрема, за трудову участь. Дивіденди вважаються остаточно оподаткованими на момент їх нарахування, включно з військовим збором, ставка якого визначається виходячи з норм, чинних на дату складання протоколу зборів фермерського господарства.

Згідно з п. 3.35 Інструкції зі статистики заробітної плати від 13.01.2024 р. № 5, дивіденди не належать до фонду оплати праці, а відповідно до Переліку видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування від 22.12.2010 р. № 1170 – і не є об'єктом нарахування ЄСВ. Водночас члени фермерського господарства, як фізичні особи, зобов'язані самостійно сплачувати ЄСВ, якщо не мають пільг (інвалідність, пенсія, соціальні виплати тощо). Якщо член фермерського господарства одночасно є фізичною особою-підприємцем або перебуває на іншому виді соціального страхування, сплата ЄСВ здійснюється відповідно до цього статусу. У разі сімейних фермерських господарств – внески можуть сплачуватись головою господарства за інших членів. Базою для нарахування ЄСВ у цьому випадку є оподатковуваний ПДФО дохід, зокрема дивіденди. Ставка ЄСВ становить 22 %, а сума внеску не може бути меншою за мінімальний страховий внесок. У 2025 році, при мінімальній заробітній платі 8000 грн, мінімальний внесок становить

1760 грн на місяць, а максимальний розмір обмежується п'ятнадцятикратною мінімальною зарплатою – 26400 грн на місяць. У разі відсутності доходу член фермерського господарства має право самостійно визначити базу для нарахування ЄСВ у межах установлених норм, проте не більше максимальної величини бази нарахування ЄСВ. Право на пільгу військового часу на 2025 рік призупинено згідно із Законом України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» від 19.11.2024 р. № 4059-IX. Разом із тим, щоквартально, до 20 числа місяця, наступного за звітним кварталом, члени фермерського господарства мають сплачувати ЄСВ, а до 01 травня наступного року подавати Декларацію про майновий стан і доходи з додатком ЄСВ-1, де зазначаються суми доходів і нарахованих внесків. Схематичне зображення розподілу чистого прибутку наведено на рис. 2.



Рис. 2. Розподіл чистого прибутку Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), ф. № 2, ф. № 2м, ф. № 2мс,

**Джерело: узагальнено авторами на основі [10], [11]*

Відтак податково-фінансове забезпечення участі членів фермерських господарств у розподілі прибутку потребує дотримання вимог чинного законодавства, правильного відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку та податковій звітності. Урахування податкового статусу фермерського господарства, характеру отриманого доходу, актуальних

ставок оподаткування та вимог соціального страхування є необхідною умовою прозорого й ефективного функціонування фермерських господарств як суб'єкта підприємницької діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження засвідчили, що обліково-податкове регулювання участі членів фермерських господарств у розподілі прибутку залишається складним і багатоаспектним елементом фінансово-господарської діяльності аграрних суб'єктів, що зумовлено як наявністю правових колізій, так і відсутністю уніфікованого методичного підходу до класифікації відповідних доходів. Наукова значущість отриманих результатів полягає в обґрунтуванні концепції інтегрованого підходу до облікового відображення та податкової кваліфікації виплат членам фермерських господарств, який синтезує правові, податкові та соціальні аспекти, забезпечуючи системну узгодженість фінансової та податкової звітності. Встановлено, що чинна система оподаткування дивідендів, доходів від трудової участі та змішаних форм розподілу прибутку у фермерських господарствах не враховує специфіки внутрішньосімейної участі в управлінні, що зумовлює підвищення ризиків податкових помилок і формування правової невизначеності. Обґрунтовано доцільність запровадження уніфікованих класифікаційних критеріїв для всіх видів доходів членів фермерських господарств, зокрема на рівні ПКУ, що забезпечить зниження адміністративного навантаження, підвищення прозорості фінансових розрахунків та мінімізацію конфліктних ситуацій під час здійснення податкового контролю. Визначено необхідність удосконалення порядку нарахування та сплати ЄСВ членами фермерських господарств, які не перебувають у статусі найманих працівників, шляхом закріплення на законодавчому рівні чітких правил визначення бази нарахування та періодичності сплати. Запропоновано розглядати ЄСВ не лише як інструмент соціального страхування, а й як дієвий засіб стимулювання офіційного декларування доходів у фермерському секторі. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для розроблення внутрішніх облікових політик фермерських господарств, підготовки методичних рекомендацій для бухгалтерських служб та оптимізації податкового планування з урахуванням актуальних змін законодавства. У стратегічній перспективі впровадження узгоджених обліково-податкових процедур сприятиме зниженню рівня тінізації доходів, зміцненню фінансової стабільності та підвищенню конкурентоспроможності фермерських господарств в умовах цифровізації економіки та реалізації євроінтеграційного курсу України. Перспективні напрями подальших наукових досліджень охоплюють розроблення концептуальної моделі обліково-податкової інтеграції фермерських господарств у контексті цифрової трансформації та з урахуванням ESG-орієнтирів сталого розвитку, вивчення міжнародного досвіду оподаткування аграрних суб'єктів малого підприємництва, а також пошук оптимальних механізмів обліково-аналітичної підтримки процесу ухвалення управлінських рішень у сільськогосподарському виробництві.



Список використаних джерел

1. Вдовенко Н.М., Гераймович В.Л., Богач Л.В. та ін. Розвиток особистих селянських господарств в системі національної економіки: монографія / за ред. І. Л. Гуменюк. Київ: НУБіП України, 2018. 230 с.
2. Єрмолаєва М.В., Тютюнник С.В., Зоря О.П., Гринь В.І., Яловега Л.В. Організація обліку, аналіз та відображення у звітності експортних операцій в агробізнесі. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4832> (дата звернення: 01.08.2025)
3. Єршова Н.Ю., Лега О.В., Прокопишин О.С., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В. Податкова звітність як стратегічний інструмент ділових комунікацій і прийняття управлінських рішень. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292>.
4. Краус Н.М., Краус К.М., Манжура О.В. Фермерство і аграрні підприємства в контексті реалізації стратегічних цілей євроінтеграції та цифровізації економіки України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. 2(12). С. 46-64. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0204>.
5. Липчук В.В., Прокопишин О.С., Гнатишин Л.Б. Стан, проблеми та шляхи покращення технічної забезпеченості фермерських господарств: монографія. Львів: Сполом, 2012. 224 с.
6. Мамчур В.А. Економічні оцінки впливу Covid-19 на розвиток фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 68-80. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK_Iss.6_2020_68-80.pdf (дата звернення: 01.08.2025)
7. Міньковська А.В., Мирончук М.В., Щеглова Т.С. Особливості оподаткування фермерських господарств: прикладний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-09-01>.
8. Овчарова Н. Система облікового забезпечення як детермінанта сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-70>.
9. Підпригора І.В., Харіна І.В., Кірюшкіна Ю.М. Особливості обліку та шляхи його вдосконалення у фермерських господарствах. *Причорноморські економічні студії. Гроші, фінанси і кредит*. 2018. Вип. 34. URL: bses.in.ua/journals/2018/34_2018/43.pdf (дата звернення: 01.08.2025)
10. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n8035> (дата звернення: 01.08.2025).
11. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 01.08.2025).
12. Прокопишин О., Приймак Н., Трушкіна Н., Коновал М. Обліково-аналітичне забезпечення управління розвитком фермерського господарства: теоретичні аспекти. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2024. № 31. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.016>.
13. Садовська І.Б., Бабіч І.І., Нагірська К.Є. Організація обліку і оподаткування у фермерських господарствах в контексті професійного бухгалтерського судження. *Облік і фінанси*. 2019. № 4(86). С. 45-53.
14. Фоміна Т., Пугаченко О., Фомін В. Формування обліково-аналітичної інформації для визначення об'єктів оподаткування в фермерських господарствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-74>
15. Яловега Л.В., Вєрезуб О.В. Стратегічний управлінський облік у системі управління витратами агробізнесу: напрями інтеграції та розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791156>

References

1. Vdovenko, N. M., Heraimovych, V. L., Bohach, L. V. et al. (2018). Rozvytok osobystykh selianskykh hospodarstv v systemi natsionalnoi ekonomiky [The development of private farms in the national economy]. Kyiv: NUBiP [in Ukrainian].
2. Yermolaieva, M.V., Tiutiunyk, S.V., Zoria, O.P., Hryn, V.I., Yaloveha, L.V. (2024). Orhanizatsiia obliku, analiz ta vidobrazhennia u zvitnosti eksportnykh operatsii v ahrobiznesi [Organization of accounting, analysis, and reporting of export operations in agribusiness]. *Efektivna ekonomika*, 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4832> [in Ukrainian].
3. Yershova, N.Yu., Leha, O.V., Prokopyshyn, O.S., Pryidak, T.B., Yaloveha, L.V. (2025). Podatkova zvitnist yak stratehichnyi instrument dilovykh komunikatsii i pryiniattia upravlinskykh rishen [Tax reporting as a strategic tool for business communication and management decision-making]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292> [in Ukrainian].
4. Kraus, N.M., Kraus, K.M., Manzhura, O.V. (2023). Fermerstvo i ahrarni pidpriemstva v konteksti realizatsii stratehichnykh tsilei yevrointehratsii ta tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Farming and agribusiness in the context of achieving the strategic goals of European integration and digitalization of Ukraine's economy]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 2(12), 46-64. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0204> [in Ukrainian].
5. Lypchuk, V.V., Prokopyshyn, O.S., Hnatyshyn, L.B. (2012). Stan, problemy ta shliakhy pokrashchennia tekhnichnoi zabezpechenosti fermerskykh hospodarstv [The state, problems, and ways to improve the technical support of farms]. Lviv: Spolom [in Ukrainian].
6. Mamchur, V.A. (2020). Ekonomichni otsinky vplyvu Covid-19 na rozvytok fermerskykh hospodarstv [Economic assessments of the impact of Covid-19 on the development of farms]. *Ekonomika APK*, 6, 68-80. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK_Iss.6_2020_68-80.pdf [in Ukrainian].
7. Minkovska, A.V., Myronchuk, M.V., Shchekhlova, T.S. (2024). Osoblyvosti opodatkovannia fermerskykh hospodarstv: prykladnyi aspekt [Features of taxation of farms: practical aspects]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-09-01> [in Ukrainian].
8. Ovcharova, N. (2024). Systema oblikovoho zabezpechennia yak determinanta staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [The accounting system as a determinant of sustainable development of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-70> [in Ukrainian].
9. Pidopryhora, I.V., Kharina, I.V., Kiriushkina, Yu.M. (2018). Osoblyvosti obliku ta shliakhy yoho vdoskonalennia u fermerskykh hospodarstvakh [Features of accounting and ways to improve it in farms]. *Prychornomorski ekonomichni studii. Hroshi, finansy i kredyt*, 34. URL: bses.in.ua/journals/2018/34_2018/43.pdf [in Ukrainian].
10. Tax Code of Ukraine. Law of Ukraine № 2755-VI (2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n8035> (accessed 01 August 2025) [in Ukrainian].
11. On farming. Law of Ukraine № 973-IV (2003). URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15 (accessed 01 August 2025) [in Ukrainian].
12. Prokopyshyn, O., Pryimak, N., Trushkina, N., Konoval, M. (2024). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia rozvytkom fermerskoho hospodarstva: teoretychni aspekty [Accounting and analytical support for farm development management: theoretical aspects]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriia Ekonomika APK*, 31. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.016> [in Ukrainian].
13. Sadovska, I.B., Babich, I.I., Nahirska, K.Ye. (2019). Orhanizatsiia obliku i opodatkovannia u fermerskykh hospodarstvakh v konteksti profesiinoho bukhhalterskoho sudzhennia [Organization of accounting and taxation in farms in the context of professional accounting judgment]. *Oblik i finansy*, 4(86), 45-53 [in Ukrainian].



14. Fomina, T., Puhachenko, O., Fomin, V. (2024). Formuvannia oblikovo-analitychnoi informatsii dlia vyznachennia ob'ektiv opodatkovannia v fermerskykh hospodarstvakh [Formation of accounting and analytical information for determining taxable objects in farming enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-74> [in Ukrainian].
15. Yaloveha, L.V., Verezub, O.V. (2025). Stratehichniy upravlinskyi oblik u systemi upravlinnia vytratamy ahrobiznesu: napriamy intehtatsii ta rozvytku [Strategic management accounting in the agribusiness cost management system: directions for integration and development]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791156> [in Ukrainian].

<i>Отримано:</i>	13.08.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.08.13	<i>Received:</i>	13.08.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	30.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.30	<i>Accepted:</i>	30.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025



ВИМОГИ ДО ФОРМЛЕННЯ ПУБЛІКАЦІЙ ДО НАУКОВОГО ЖУРНАЛУ «ACTA ACADEMIAE BEREKSASIENSIS. ECONOMICS»

Науковий журнал «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, менеджменту, фінансів, обліку, оподаткування, аналізу й аудиту, дає змогу науковій громадськості ознайомитися з результатами досліджень вчених-економістів.

Тематика наукового видання:

- Економіка;
- Облік і оподаткування (облік, оподаткування, контроль, аналіз, аудит);
- Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
- Менеджмент.

Науковий журнал є рецензованим виданням, що підтримує політику відкритого доступу до наукових публікацій.

Редакційна колегія видання підтримує світові стандарти прозорості процесу рецензування, відповідно рукопис проходить через:

- перевірку на плагіат. Наявність збігів / ідентичності / схожості у наданих авторами текстах;
- незалежне експертне рецензування. Рукописи, що публікуються у науковому журналі, проходять анонімне рецензування – це анонімний процес оцінки рукопису, коли рецензенти не знають, хто є автором наукової статті, а автору невідомо, хто є рецензентами.

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ

Редакція наукового журналу «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» приймає:

- сучасні, оригінальні та незалежні дослідження докторів наук, кандидатів наук, молодих науковців (аспірантів, здобувачів, студентів), а також інших осіб, які займаються науковою діяльністю;
- статті, які не містять заборонених до друку матеріалів, а також матеріалів, у достовірності яких виникає сумнів. Неприйнятні текстові запозичення без дійсних посилань (плагіат) та самоплагіат (широкомасштабне запозичення з власних робіт без надання належних посилань) не допускаються;
- статті, які ніколи не друкувалися раніше і не подані на розгляд в інші видання;

Мова публікацій: українська, угорська, англійська.



Для опублікування статті у науковому журналі необхідно надіслати електронною поштою до редакції журналу такі матеріали:

1. Довідка про автора
2. Наукову статтю згідно вказаних вимог надіслати в електронному вигляді на адресу:

aab-economics@kmf.org.ua

3. Рецензію наукового керівника або іншого фахівця у певній галузі знань, який має відповідний науковий ступінь (подають лише аспіранти та здобувачі).

Рукопис повинен включати такі складові у нижченаведених послідовності:

- 1) **DOI** (присвоюється редакцією після публікації статті) (кегель 13 пт);
- 2) **індекс УДК** (у верхньому лівому кутку сторінки) (кегель 13 пт);
- 3) **ім'я та прізвище авторів(-ів)** (у наступному рядку, по центру, не більше, ніж 3 особи) (кегель 13 пт);
- 4) **Відомості про автора (авторів)**, після кожного автора вказується **науковий ступінь, вчене звання, посада, назва установи, місто, країна**, де працюють автори (кегель 11 пт);
- 5) **Назва статті** (через один рядок від імен авторів по центру, до 10 слів - кегель 13 пт, всі прописні, напівжирний шрифт);
- 6) **Структурована анотація (реферат)** – через один рядок від назви статті курсивом, не менше **1800 знаків** (кегель 11 пт, курсив). (із застосуванням безособових конструкцій анотація повинна містити наступні елементи (предмет, мету роботи; метод чи методологію проведення роботи; результати роботи; сферу застосування результатів; висновки);
- 7) **Ключові слова** (5–8 слів) (кегель 11 пт, курсив);
- 8) інформацію за вищенаведеними пунктами 3-7 подати послідовно на мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою;
- 9) **Код JEL класифікації** (розміщуються під ключовими словами, кількість – від 1 до 5, в одному рядку, через кому, напівжирним шрифтом. Наприклад: JEL Classification: M10, M30)
- 10) **Текст статті** (кегель 13 пт) у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів (напівжирним курсивом з абзацу):

Структурно **текст статті** повинен містити такі необхідні елементи (на основі вимог Постанови Президії ВАК України від 15.01.2003р. №7-05.1):

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.

Перелік використаних джерел. Джерела нумеруються відповідно до порядку звертання до них у тексті. Посилання на джерело подається у квадратних дужках; бібліографічний опис літератури оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015. Кількість самоцитувань не повинна перевищувати 20%.

11) **Перелік використаних джерел** (кегль 11 пт).

12) **Список літератури (References)** в романському алфавіті.

*Згідно нових правил, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один на мові оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті, повторюючи в ньому **в тому ж порядку** всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.*

Технічні параметри рукопису:

- мови написання рукопису статті – українська, угорська, англійська;
 - кількість співавторів – **не більше трьох**;
 - обсяг рукопису – не менше 4 сторінок, але не більше 12 сторінок, включаючи рисунки та таблиці; формат сторінки – A4 (210 ' 297);
 - шрифт - Times New Roman, розмір -13 пт; міжрядковий інтервал – 1,0
 - орієнтація сторінки формату A4 – “книжкова”; поля: зліва – 2,5 см, справа – 1,5 см, зверху – 2,0 см, знизу – 2,0 см;
 - рукопис повинен бути підготовлений за допомогою редактора Word for Windows® у вигляді єдиного файлу у форматі DOC або DOCX без макросів;
 - рисунки, фотографії, графіки слід вставляти в текст статті як об’єкт, положення об’єкту – «в тексті»; для набору формул використовувати вбудований у Word редактор формул Microsoft Equation або Mathtype!. Фізичні величини повинні подаватися в одиницях системи СІ;
- таблиці не повинні розриватись (розміщуватись на декількох сторінках).
- **анотація до статті** англійською та українською мовами повинна бути розширена (**1800 знаків**).

З більш детальнішою інформацією можна ознайомитись на офіційному сайті «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» за посиланням: <http://www.aab-econ.kmf.org.ua>

Разом із статтею надсилається авторська довідка у наступній формі:



Довідка про автора

(Заповнюється окремо на кожного автора.

Довідка подається в електронному вигляді файлу MS Word)

Дані про автора (ів) на українській мові

Прізвище	
Ім'я	
По батькові	
Науковий ступінь	
Вчене звання	
Посада	
Установа	
Місто, країна	
Профіль Scopus ID *	
ORCID ID	
Профіль Researcher ID*	
Профіль MTMT *	
Назва статті на українській мові	
Контактний телефон	
e-mail:	

Information about the author

(To be filled in separately for each author.

The document is submitted electronically as an MS Word file)

First name	
Surname	
Scientific degree	
Academic status	
Position	
Institution	
City, country	
Scopus Author ID *	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT ID*	
Title of the article in English	
Cell phone number	
E-mail address:	

* - при наявності

Наявність ідентифікатора ORCID є обов'язковою умовою при поданні рукописів. За відсутністю даного ідентифікатора просимо пройти реєстрацію за наступним посиланням:

<https://orcid.org/>

У разі, якщо авторів статті більше ніж 1, то інформація надається по кожному автору окремо.

A BENYÚJTOTT KÉZIRATOKHOZ FÚZOTT KÖVETELMÉNYEK

Az «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága olyan kéziratok fogad be, melyek:

➤ időszerű, eredeti és önálló kutatások és amelyeket tudományos fokozattal rendelkező vagy fiatal kutatók (PhD-hallgatók, diákok) nyújtanak be illetve olyanok, akik tudományos tevékenységet folytatnak;

➤ nem tartalmaznak publikálásra tiltott információt, valamint olyanokat, melyek hitelessége nincs megkérdőjelezve. Nem tartalmazhat olyan szöveggölcsonzéseket, mely nincs lehvátkozva (plágium) valamint önplágiumot (sajátműből történő nagymértékű hvátkozás nélküli szöveggölcsonzés);

➤ sehol sem voltak eddig publikálva és nincsenek elbírálás alatt más folyóiratokban.

Publikálás nyelve: ukrán, magyar, angol.

Kiadványunk következő számába kérjük megküldeni az aab-economics@kmf.org.ua címre a következőket:

1. Szerzői adatbekérőt;
2. Publikálásra szánt cikk kéziratát;
3. A tudományterületet ismerő, tudományos fokozattal rendelkező más személy, szakember (pl. témavezető) ajánlása (csak hallgatók és diákok számára).

Az "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" folyóiratban a publikálás INGYENES.

A kéziratnak az alábbi összetevőket kell tartalmaznia a következő sorrendben:

- 1) DOI (a cikk publikálásakor rendeli hozzá a szerkesztőség) (betűméret – 13 pt);
- 2) ETO (a bal felső sarokban van feltüntetve) (betűméret – 13 pt);
- 3) A szerző(k) neve és vezetékeve (egymás utáni sorrendben, középre zárt, nem több, mint 3 szerző) (betűméret – 13 pt);
- 4) A szerző(k) adatai, mindegyik szerző után fel kell tüntetni a tudományos fokozatot, tudományos címet, települést, országot, ahol dolgozik a szerző (betűméret – 11 pt);
- 5) Cikk megnevezése (egy sor kihagyással a szerzők neve után középre igazítva, 10 szónál nem hosszabb – betűméret – 13 pt, mind nagybetűs, félkövér);
- 6) Strukturált annotáció – egy sor kihagyással a cikk megnevezésétől dőlt betűvel, nem kevesebb, mint **1800 karakter** (betűméret – 11 pt). (az annotációnak tartalmaznia kell a következő elemeket (a munka tárgyát; célját; felhasznált módszereket; eredményeket; a felhasználás irányait, következtetéseket);
- 7) Kulcsszavak (5–8 szó) (betűméret – 11 pt, dőlt betűs);
- 8) A 3-7 pontban szereplő információt kérjük megadni a cikk nyelvén, magyarul (ha a cikk nem magyar nyelven íródott) valamint angolul;



9) **JEL klasszifikáció** (a kulcsszavak alatt helyezkedik el, száma – 1-5-ig, egy sorban elhelyezve, vesszővel elkülönítve, félkövér. Példa: JEL Classification: M10, M30);

10) **A cikk szöveges része** (betűméret – 13 pt) strukturált formában tartalmazva a következő elemeket (mindegyik rész új bekezdéssel, félkövér):

A probléma felvetése általánosságban és kapcsolata a fontos tudományos és gyakorlati eredményekkel.

A legfrissebb kutatások és publikációk elemzése, melyekben bemutatásra kerülnek a megoldásra várt problémával kapcsolatos alapkutatások és eredmények, melyekre a szerző a saját kutatásait alapozza, a probléma még megoldására várt eleme(i), melyekre a cikk reflektál.

A cikk céljának megfogalmazása (feladatok felsorolása).

A kutatási eredmények bemutatása a tudományos eredmények teljesértékű megalapozásával.

Következtetések és a kutatás továbbvitelének lehetőségei ebben az irányban.

A felhasznált források listája. A forrásokat a cikkben lévő idézési sorrendben kell feltüntetni. Az idézést szögletes zárójelben tüntessék fel. Pl.: [5, 15-17 o.]. Az önhivatkozás nem haladhatja meg a 20%.

11) **A felhasznált források listája** APA hivatkozási stílusban (betűméret – 11 pt).

A benyújtott kézirattal kapcsolatos formai követelmények:

- a kézirat nyelve – ukrán, magyar, angol;
- társszerzők száma – **nem több, mint három**;
- a kézirat terjedelme – nem kevesebb, mint 4 oldal és nem több, mint 12, beleértve az ábrákat és táblázatokat; az oldal formátuma – A4 (210 ´ 297);
- betűtípus - Times New Roman, betűméret – 13 pt; sorköz – 1,0
- az A4 oldal tájolás – „álló”; margók: bal – 2,5 cm, jobb – 1,5 cm, felső – 2,0 cm, alsó – 2,0 cm;
- a kéziratot Word for Windows® programban készítsék el DOC vagy DOCX formátumban makrók nélkül;
- ábrákat, fotókat, grafikonokat a kéziratba objektumként kérjük beilleszteni, az objektum elhelyezkedése – „a szövegben”; a képleteket a Word-be beépített Microsoft Equation vagy Mathtype! képletszerkesztőben kérjük elkészíteni. A fizikai mennyiségeket a SI rendszer egységeiben kell megadni; a táblázatokat nem szabad megszakítani (több oldalon nem helyezhető el).
- **A cikk annotációja** angol és magyar nyelven ne legyen kevesebb **1800 karakternél**.



Szerzői adatbekérő
(Minden szerzőre külön-külön kitöltendő)

Az adatbekérőt elektronikus formában MS Word formátumban kérjük megküldeni)

Vezetéknév / Surname	
Név / First name	
Tudományos fokozat / Scientific degree	
Tudományos cím / Academic status	
Betöltött pozíció / Position	
Intézmény / Institution	
Város, ország / City, country	
Scopus ID*	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT *	
A cikk címe ukránul	
A cikk címe magyarul	
A cikk címe angolul	
Telefonszám / Cell phone number	
e-mail	
Information about the author (To be filled in separately for each author. The document is submitted electronically as an MS Word file)	
First name	
Surname	
Scientific degree	
Academic status	
Position	
Institution	
City, country	
Scopus Author ID *	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT ID*	
Title of the article in English	
Cell phone number	
E-mail address:	

* ha rendelkezik.

Az ORCID azonosító megléte kötelező a kéziratok benyújtásához. Ha nem rendelkezik ilyennek, akkor kérjük igényeljen a következő link segítségével: <https://orcid.org/>

Bővebb információt az «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» c. folyóirat honlapján találhatnak meg: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



REQUIREMENTS FOR PUBLICATION FOR THE SCIENTIFIC JOURNAL "ACTA ACADEMIAE BEREKSASIENSIS. ECONOMICS"

Scientific publication "**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics**" is intended for specialists who are interested in theoretical and applied problems of economics, management, finance, accounting, taxation, analysis and auditing, enables the scientific community to be acquainted with the research results of scientists and practitioners.

The main thematic areas of the scientific journal are:

- Economics;
- Accounting and taxation (accounting, taxation, control, analysis, audit);
- Finance, banking, insurance and stock market;
- Management.

The scientific journal is a peer-reviewed publication that supports the policy of open access to scientific publications.

The editorial board supports world standards of transparency of the review process; accordingly, the manuscript passes through:

- Check for plagiarism. The presence of matches / identity / similarity in the texts provided by the author;
- Independent expert review. Manuscripts undergo blind peer review, which is an anonymous manuscript evaluation process where the reviewers do not know who the author of the scientific article is, and the author does not know who the reviewers are.

GENERAL REQUIREMENTS FOR MANUSCRIPTS LAYOUT

The manuscripts submitted for consideration by the Scientific Journal "**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics**":

- Should be contemporary, original and independent research that have never been published before and have not been submitted for consideration in other publications;
- Should not contain:
 - materials prohibited for printing,
 - materials whose authenticity is in doubt,
 - inappropriate textual borrowings without valid references (plagiarism), self-plagiarism (large-scale borrowing from one's own works without providing proper references)

Language of publications: Ukrainian, Hungarian, English.

For paper submission in the **Issue**, the following materials must be sent by e-mail to the editorial office of the journal (aab-economics@kmf.org.ua):

1. Information about the author.
2. A scientific manuscript that adhere the specified requirements.
3. Review of a scientific supervisor or other specialist in a certain field of knowledge, who has a relevant scientific degree (submitted only by graduate students and applicants).



The manuscript should include the following components in the following sequence:

- 1) **DOI** (assigned by the editors after publication of the article) (pin 13 pt);
- 2) **UDC index** (in the upper left corner of the page) (pin 13 pt);
- 3) **First name and Surname of the author(s)** (in the next line, in the center, no more than 3 persons) (pin 13 pt);
- 4) **Information about the author (authors)**, after each author the **scientific degree, academic title, position, name of the institution, city, country** where the authors work (pin 11 pt);
- 5) **The title of the article** (one line from the authors' names in the center, up to 10 words - pin 13 pt, all capital letters, bold font);
- 6) **Structured abstract (abstract)** - one line after the title of the article in italics, no less than **1800 characters with spaces** (11 pt, italics). (with the use of impersonal constructions, the abstract should contain the following elements (subject, purpose of the work; method or methodology of conducting the work; results of the work; scope of application of the results; conclusions);
- 7) **Keywords** (5–8 words) (pin 11 pt, italics);
- 8) submit the information according to the above items 3-7 consecutively in the language of the article, in Ukrainian (if the article is not in Ukrainian) and in English;
- 9) **JEL classification code** (placed under keywords, the number is from 1 to 5, in one line, separated by a comma, in bold font. For example: JEL Classification: M10, M30)
- 10) **The text of the article** (pin 13 pt) in a structured form with the selection of the following elements (semi-bold italics from the paragraph):

The structure of an article should include the following necessary elements (based on the requirements of the Resolution of the Presidium of the HAC of Ukraine of 15.01.2003 №7-05.1):

1. **Problem description.** Statement of the problem in general and its connection with important scientific or practical tasks.
2. **Literature review.** Analysis of recent research and publications, which initiated the solution of this problem and on which the author relies, highlighting previously unresolved parts of the general problem, which is the subject of this article.
3. Formulation of the **goals of the article** (task setting).
4. **Results and discussions.** Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.
5. **Conclusions and prospects for further research** in this area.
6. **References.** List of sources used are numbered according to the order of reference in the text. The reference to the source is given in square brackets; bibliographic description of the literature is made in accordance with the National Standard of Ukraine "Bibliographic reference" (DSTU 8302:2015), or the APA style. The number of self-citations should not exceed 20%.

Manuscript parameters:

- languages of writing the manuscript - Ukrainian, Hungarian, English;



- number of co-authors - **not more than 3**;
- volume of the manuscript – 4-12 pages, including figures and tables; page format - A4,
- page orientation - "book"; margins: left - 2.5 cm, right - 1.5 cm, top - 2.0 cm, bottom - 2.0 cm;
- font - Times New Roman, 13; line spacing is 1.0.
- the manuscript must be prepared using the Word for Windows® editor as a single file in DOC or DOCX format without macros;
- drawings, photographs, graphics should be inserted into the text of the article as an object, the position of the object - "in the text"; use the Microsoft Equation or Mathtype! formula editor built into Word to set formulas. Physical quantities must be given in SI units;
- tables should not be torn (placed on several pages);
- the abstract to the article should be expanded (1800 characters with spaces).

More detailed information can be found on the official website «**Acta Academiae Beregsasiensis. Economics**» at the following link: <http://www.aab-econ.kmf.org.ua>

The author's reference in the following form is sent along with the article:

Information about the author

(To be filled in separately for each author. The document is submitted electronically as an MS Word file)

First name	
Surname	
Scientific degree	
Academic status	
Position	
Institution	
City, country	
Scopus Author ID *	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT ID*	
Title of the article in Ukrainian**	
Title of the article in Hungarian**	
Title of the article in English	
Cell phone number	
E-mail address:	

* - if available.

** - if possible.

Note: Availability of an ORCID identifier is a mandatory term for submitting manuscripts. In case of absence the identifier, please register using the following link: <https://orcid.org/>

If there are more than one author, then information should be provided by every author separately.

УДК 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II. Берегове, 2025. Вип. 10 (2025). 614 с. Текст укр., англ., угор.

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

Науковий журнал „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук.

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій покладається на авторів. Точки зору авторів публікацій можуть не співпадати з точкою зору редколегії.

Технічна редакція:

Вікторія МАКАРОВИЧ

Відповідальний за випуск:

Роберт БАЧО

Коректура англomовного тексту

Ніна ПОЙДА-НОСИК

Обкладинка:

Габор ПОТОКІ

УДК:

Бібліотека ім. Опаці Черч Яноша

при Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці II

**Публікація видання здійснюється за сприяння
Інституту Стратегічних Досліджень Угорщини**

*Суб'єкт у сфері друкованих медіа з присвоєнням ідентифікатора «R30-05814»
в державному Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і
радіомовлення №507 (протокол №7 від «13» березня 2025 року)*

Засновник наукового журналу:

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

Адреса: пл. Кошута, буд. 6, м. Берегове (пн) Закарпатської обл., 90202

Офіційний сайт наукового журналу:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

Видавництво: Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II (адреса: пл. Кошута 6, м. Берегове, 90202. Електронна пошта: foiskola@kmf.uz.ua; aab-economics@kmf.org.ua), *Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК 7637 від 19 липня 2022 року.*

Друк: ТОВ «РІК-У» (адреса: вул. Карпатської України 36, м. Ужгород, 88006. Електронна пошта: print@rik.com.ua), *Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК 5040 від 21 січня 2016 року.*