

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

Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Науковий журнал

Випуск 11

Берегове 2025

«Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» засновано у листопаді 2021 р. та видається за рішенням Вченої ради Закарпатського угорського університету 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 університету імені Ференца Ракоці II (протокол №12 від 17.12.2025 р.)

Редакційна колегія:

Головний редактор – *Бачо Роберт*, д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту, Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, Україна;

Перший заступник головного редактора – *Пойда-Носик Ніна*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і аудиту, Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, Україна;

Заступник головного редактора, відповідальний редактор – *Макарович Вікторія*, д.е.н., доцент, професор кафедри обліку і аудиту, Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, Україна;

Заступник головного редактора, відповідальний секретар – *Лоскоріх Габрієлла*, доктор філософії з обліку і оподаткування, доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту, Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, Україна.

Члени редакційної колегії:

Орлов Ігор – д.е.н., професор, академік Академії економічних наук України, Університету Ракоці, 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 Таїсія* – 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, Університету Ракоці, 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, Університету Ракоці, 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. Шелє, Словацька 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, Університет Паннонії, Угорщина, 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, Клужький університет імені Бабеша-Бойяї, Румунія.

УДК 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II. Берегове, 2025. Вип. 11 (2025). 512 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 №2657 (протокол №26 від «04» грудня 2025 року)

Засновник наукового журналу:

Закарпатський угорський університет 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>



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II, 2025

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

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Tudományos folyóirat

11. szám

Beregszász 2025

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” című tudományos folyóirat 2021-ben lett alapítva, és a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem 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 Egyetem Tudományos Tanácsa (2025. december 17-i 12. sz. jegyzőkönyv)

Szerkesztőbizottság:

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

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

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

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

Szerkesztőbizottság:

Prof. Dr. Orlov Igor – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, az Ukrainai Közgazdaságtudományi Akadémia akadémikusa, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Vnukova Natália** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Ukrajna tiszteletbeli közgazdász, 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 Tajisziya** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Ukrajna tiszteletbeli közgazdász, Pénzügyek, Bank és Biztosítás Tanszék vezetője, Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Auditálási Akadémia, Ukrajna; **Prof. Dr. Záverbuij András** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professor, Külgazdasági és Vámtevékenység 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 Egyetem, Ukrajna; **dr. Moca Andrij** – jogtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Földrajz és Turizmus Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem, Ukrajna; **dr. Sztojka Natália** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem; **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, Pannon 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 Egyetem. Beregszász, 2025. 11. szám (2025). 512 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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/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 2657. számú határozata (2025. december 04., 26. számú jegyzőkönyv)

Tudományos folyóirat alapítója:

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem

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 Egyetem, 2025

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

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Scientific journal

Volume 11

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 University.

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 University (protocol No. 12 dated December 17, 2025)

Editorial board:

Editor-in-Chief – **Robert Bacho**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University, Ukraine;

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

Deputy Editor-in-Chief, managing Editor – **Viktoriiia Makarovych**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University, Ukraine;

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

Editorial Board Members:

Ihor Orlov – Doctor of Economics, Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University, 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, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University, Ukraine; **Andriy Motsa** – Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Geography and Tourism, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University, Ukraine; **Nataliya Stoyka** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University, 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 Dunay** – 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, University of Pannonia, 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 University. Berehove, 2025. Vol. 11 (2025) 512 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. 2657 made by the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine (record No. 26 of December 04, 2025)

The founder of the scientific journal is

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University.

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 University, 2025



ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Артеменко Л., Перескока М. Управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах євроінтеграції	13
Биконя О., Романовська Н. Модель комерціалізації вітчизняних розробок у сфері електрогенерації з біогазу	25
Бречко О., Шухманн В. Економічна ефективність впровадження гнучких систем штучного інтелекту у цифровізацію великих даних на ринку криптовалют	44
Верба В. Організаційний дизайн креативних агенцій: методологічна рамка формування і критерії оцінювання	58
Ганусич В.О. Просторовий та структурний аналіз сільськогосподарського виробництва в Україні: особливості структури сільського господарства Закарпаття	72
Дем'яненко С. Сталий розвиток агробізнесу України	89
Ігнатко М. ІТ-індустрія України як основа цифрової трансформації та економічного зростання	103
Костякова А., Копоть К. Корпоративне управління та сталий розвиток: теоретико-методологічні засади	114
Микитенко В., Микитенко Д., Шелудько Н. Відновлення монофункціональних систем: інтегрована модель соціально-економічної та когнітивної стійкості	126
Моїсеєнко Т. Методологія виокремлення посилкової торгівлі у світових статистичних класифікаціях	153
Папінко А., Кудінов В., Колодій В. Економічна ефективність стратегій оптимізації логістичних процесів	164
Скопенко Н., Северина І., Вознюк М. Стан молочної галузі України: виклики, перспективи та напрями інноваційного розвитку	179
Тарасенко О., Цимбаленко Н. Статистичний аналіз міжнародної діяльності туристичних компаній України	194
Цвілий С. Реалізація стратегічних напрямків розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму України	204
Шуба М. Міжнародна торгівля та інвестиції у контексті розвитку світового ринку електромобілів: українсько-польський вимір	222
Яловега Л., Черній Д. Кластерно-мережева парадигма корпоративної соціальної відповідальності інноваційно орієнтованих підприємств	232



РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ТА ФІНАНСИ

Бондарук Т. Бюджетна децентралізація та стійкість місцевих фінансів в умовах глобальних шоків	246
Бараненко Ю. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності лісових ресурсів деревного походження та удосконалення їх класифікації у цілях бухгалтерського обліку	264
Дорошенко О., Вашай Ю. Європейський досвід державного регулювання ринку електронних платежів та можливості його адаптації в Україні	280
Єрмолаєва М., Луценко Д. Воєнні втрати аграрного сектору: моніторинг, організація обліку та звітність	292
Лоскоріх Г., Баторі В. Безготівкові розрахунки підприємства в умовах цифровізації: обліково-інформаційне забезпечення та фінансовий моніторинг	301
Кужелєв М., Нечипоренко А. Міжбюджетні трансферти в Україні в умовах воєнного стану: фіскальна асиметрія та перспективи розвитку	322
Макарович В., Григорєвська О., Югас Е. Вдосконалення методики бухгалтерського обліку кредитних операцій банку в умовах цифрової трансформації	337
Максимів Ю., Гайдучок Т., Івасюк Н. Розкриття обліково-аналітичної інформації у звітності підприємств в умовах воєнного стану	353
Оросни Ілчік Б., Барабашни Карпаті Д. Дослідження обізнаності у сфері зелених фінансів та фінансової грамотності: результати анкетного опитування	366
Пасічник Ю., Сукач О. Фінансова підтримка зайнятості у сільському господарстві Європейського Союзу	382
Пойда-Носик Н., Каліна І. Оцінка фінансової безпеки галузі аквакультури як чинника її конкурентоспроможності в умовах продовольчих криз	396
Потокі Г., Каллаї М. Операції з корпоративними цінними паперами на фондовому ринку: порівняльний аналіз угорських та міжнародних компаній	409
Руденко В. Вільна практика в митній справі: еволюція та сучасні тенденції	429
Сочка К. Фінансовий моніторинг в Україні: організаційно-правові засади та завдання в контексті сучасних викликів	442
Строценъ А. Інноваційна модель обліку та оцінки ефективності креативних етапів друкарського виробництва	458
Феньвеш В., Шімон В. Розвиток малих і середніх підприємств у галузях торгівлі та туризму від допандемічного періоду до 2025 року: облікові підходи та економічні наслідки	471
Чернецька О. Практичні аспекти обліку і оподаткування оренди землі та сільськогосподарської техніки	486
Загальні вимоги до оформлення рукописів	502



TARTALOM

1.FEJEZET. GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT

Artemenko L., Pereszkoka M. A stratégiai változások irányítása a vállalkozásban az európai integráció feltételei között	13
Bikonya O., Romanovszka N. A hazai biogáz-alapú villamosenergia-termelési fejlesztések kommercializációs modellje	25
Brecsko O., Sukhmann V. A rugalmas mesterséges intelligencia rendszerek bevezetésének gazdasági hatékonysága a nagy mennyiségű adatok digitalizálásában a kriptovaluta piacon	44
Verba V. Kreatív ügynökségek szervezeti kialakítása: módszertani keret és értékelési kritériumok	58
Hanuszics V. A mezőgazdasági termelés térbeli és szerkezeti elemzése Ukrajnában: Kárpátalja regionális agrárszerkezetének sajátosságai	72
Demjanenko Sz. Az ukrán agrárpar fenntartható fejlődése	89
Ignatkó M. Ukrajna IT-ipara, mint a digitális átalakulás és a gazdasági növekedés alapja	103
Kosztyakova A., Kopot K. Vállalatirányítás és fenntartható fejlődés: elméleti és módszertani alapok	114
Mikitenko V., Mikitenko D., Selugyko N. A monofunkcionális rendszerek helyreállítása: integrált modell a társadalmi-gazdasági és kognitív fenntarthatóságról	126
Moiszejenkó T. A csomagkereskedelem elkülönítésének módszertana a világ statisztikai osztályozásaiban	153
Papinkó A., Kudinov V., Kolodij V. A logisztikai folyamatok optimalizálási stratégiáinak gazdasági hatékonysága	164
Szkopenko N., Szeverina I., Voznyuk M. Az ukrán tejipar helyzete: kihívások, kilátások és innovatív fejlesztési irányok	179
Taraszenko O., Cimbálenko N. Ukrajnai turisztikai vállalatok nemzetközi tevékenységének statisztikai elemzése	194
Cviliy Sz. A turisztikai ipar befektetési potenciáljának fejlesztésére irányuló stratégiai irányvonalak megvalósítása Ukrajnában	204
Suba M. Nemzetközi kereskedelem és beruházások a globális elektromos járműpiac fejlődésének kontextusában: ukrán-lengyel dimenzió	222
Jáloveha L., Csernij D. Az innovációorientált vállalkozások társadalmi felelősségvállalásának klaszter-hálózati paradigmája	232

2. FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS PÉNZÜGYEK

Bondáruk T. Költségvetési decentralizáció és a helyi pénzügyek fenntarthatósága a globális sokkok közepette	246
Báránenko Ju. Elméleti és módszertani megközelítések a fa eredetű erdői erőforrások lényegének meghatározásához, valamint azok osztályozásának fejlesztéséhez a számviteli célokra.	264
Dorosenko O., Vásáj Ju. Az elektronikus fizetési piac állami szabályozásának európai tapasztalatai és adaptációjának lehetőségei Ukrajnában	280
Jermolájeva M., Lucenko D. A mezőgazdasági szektor háborús veszteségei: monitoring, számvitel szervezése és jelentéstétel	292
Loszkorih G., Bátori V. Vállalkozások készpénz nélküli elszámolása a digitalizáció függvényében: számviteli és információs támogatás, valamint pénzügyi monitoring	301
Kuzselyev M., Necsiporenko A. Költségvetési transzferek Ukrajnában a hadiállapot függvényében: fiskális aszimmetria és fejlődési kilátások	322
Makarovics V., Hrihorevszka O., Juhász E. A banki hitelügyletek számviteli módszertanának fejlesztése a digitális transzformáció kontextusában	337
Makszimiv Ju., Hajducsek T., Ivaszjuk N. Számviteli és elemző információ feltárása a vállalati beszámolókból hadiállapot idején.	353
Oroszné Ilcsik B., Barabásné Kárpáti D. A zöld pénzügyek ismerete és a pénzügyi tudatosság vizsgálata: kérdőíves felmérés tapasztalatai	366
Paszicsnik Ju., Szukács O. Pénzügyi támogatás a mezőgazdasági foglalkoztatáshoz az Európai Unióban	382
Pojda-Noszik N., Kalina I. Az akvakultúra ágazat pénzügyi biztonságának értékelése, mint versenyképességi tényező az élelmiszerláncok környezetében.	396
Pataki G., Kállai M. Vállalati értékpapírműveletek a tőzsdén: magyar és nemzetközi vállalatok összehasonlító elemzése	409
Rudenko V. Szabad gyakorlat a vámügyekben: fejlődés és jelenlegi trendek	429
Szocska K. Pénzügyi monitoring Ukrajnában: szervezeti és jogi alapelvek, valamint feladatok a modern kihívások kontextusában	442
Sztrocenj A. Innovatív modell a nyomdaipari gyártás kreatív szakaszainak hatékonyságának elszámolására és értékelésére	458
Fenyves V., Simon V. A kereskedelmi- és turisztikai kis- és középvállalkozások alakulása a pandémia előtti időszaktól 2025-ig: számviteli megközelítések és gazdasági hatások	471
Csernecjka O. A földbérlet és a mezőgazdasági gépek bérlésének számviteli és adózási gyakorlati aspektusai	486
Publikációs követelmények	506



CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS AND MANAGEMENT

Artemenko L., Pereskoka M. Management of Strategic Changes in Enterprises under Conditions of European Integration	13
Bykonja O., Romanovska N. Model for the Commercialisation of Domestic Developments in the Field of Biogas-Based Power Generation	25
Brechko O., Schuchmann V. Economic Efficiency of Implementing Flexible Artificial Intelligence Systems in the Digitalization of Big Data in the Cryptocurrency Market	44
Verba V. Organizational Design of Creative Agencies: Methodological Framework for Formation and Criteria for Performance Evaluation	58
Hanusych V. Spatial and Structural Analysis of Agricultural Production in Ukraine: Features of the Structure of Agriculture in Transcarpathia	72
Demianenko S. Sustainable Development of Ukrainian Agribusiness	89
Ihnatko M. The IT Industry of Ukraine as a Foundation for Digital Transformation and Economic Growth	103
Kostyakova A., Kopot K. Corporate Governance and Sustainable Development: Theoretical and Methodological Principles	114
Mykytenko V., Mykytenko D., Sheludko N. Recovery of Monofunctional Systems: an Integrated Model of Socio-Economic and Cognitive Resilience	126
Moiseienko T. A Methodology for Identifying Parcel Trade in Global Statistical Classifications	153
Papinko A., Kudinov V., Kolodiy V. Economic Efficiency of Logistics Optimization Strategies	164
Skopenko N., Severyna I., Vozniuk M. Current State of Ukraine's Dairy Industry: Challenges, Opportunities and Strategic Directions of Innovative Development	179
Tarasenko O., Tsymbalenko N. Statistical Analysis of International Activities of Tourist Companies of Ukraine	194
Tsviliy S. Implementation of Strategic Directions for Developing the Investment Potential of Tourism Industry in Ukraine	204
Shuba M. International Trade and Investment in the Context of Global Electric Vehicle Market Development: the Ukrainian-Polish Dimension	222
Yaloveha L., Chernii D. Cluster-Network Paradigm of Corporate Social Responsibility in Innovation-Oriented Enterprises	232



CHAPTER 2. ACCOUNTING AND FINANCE

Bondaruk T. Budget Decentralization and the Resilience of Local Finances in the Context of Global Shocks	246
Baranenko Yu. Theoretical and Methodological Approaches to Determining the Essence of Forest Resources of Wood Origin and Improving their Classification for Accounting Purposes	264
Doroshenko O., Vashai Yu. European Experience in State Regulation of the Electronic Payments Market and the Possibilities for Its Adaptation in Ukraine	280
Yermolaieva M., Lutsenko D. War Losses of the Agricultural Sector: Monitoring, Accounting Organization, and Reporting	292
Loskorikh G., Batori V. Cashless Payments of Enterprises in the Context of Digitalization: Accounting and Information Support, and Financial Monitoring	301
Kuzheliev M., Nechyporenko A. Interbudgetary Transfers in Ukraine Under Martial Law: Fiscal Asymmetry and Prospects for Development	322
Makarovych V., Hryhorevska O., Yuhas E. Improvement of the Accounting Methodology for Bank Credit Operations in the Context of Digital Transformation	337
Maksymiv Yu., Haiduchok T., Ivasiuk N. Disclosure of Accounting and Analytical Information in Enterprise Reporting Under Martial Law	353
Oroszné Ilcsik B., Barabásné Kárpáti D. Green Finance and Financial Awareness: Experiences From a Questionnaire Survey	366
Pasichnyk Yu., Sukach O. Financial Support for Employment in Agriculture in the European Union	382
Poyda-Nosyk N., Kalina I. Financial Security Assessment of the Aquaculture Sector as a Determinant of Competitiveness in the Context of Food Crises	396
Pataki G., Kallai M. Corporate Securities Transactions on the Stock Exchange: a Comparative Analysis of Hungarian and International Companies	409
Rudenko V. Release for Free Circulation in Customs: Evolution and Contemporary Trends	429
Sochka K. Financial Monitoring in Ukraine: Institutional and Legal Framework and Tasks in the Context of Existing Challenges	442
Strotsen A. An Innovative Model of Accounting and Evaluation of the Efficiency of Creative Stages in Printing Production	458
Fenyves V., Shimon V. The Development of Small and Medium-Sized Enterprises in the Trade and Tourism Sectors from the Pre-Pandemic Period to 2025: Accounting Approaches and Economic Impacts	471
Chernetska O. Practical Aspects of Accounting and Taxation of Land and Agricultural Machinery Leases	486
General requirements for manuscripts	509



**РОЗДІЛ 1.
ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ**

**1.FEJEZET.
GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT**

**CHAPTER 1.
ECONOMICS AND MANAGEMENT**

DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-13-24](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-13-24)
УДК: 339.9

Lina ARTEMENKO

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor Department of Enterprises Management
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0002-8585-0252](https://orcid.org/0000-0002-8585-0252)

Scopus Author ID: [57716843700](https://orcid.org/57716843700)

Maryna PERESKOKA

Master Student Department of Enterprises Management
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0009-0007-6432-2956](https://orcid.org/0009-0007-6432-2956)

e-mail: mpereskoka@gmail.com

(Corresponding author)

**MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES IN ENTERPRISES UNDER
CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

Анотація. Метою даного дослідження є вивчення процесу управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах євроінтеграції, з акцентом на можливі виклики та адаптаційні стратегії до європейських стандартів. У сучасних умовах євроінтеграції підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових вимог, що висуваються ЄС, що вимагає швидких і ефективних змін в управлінських стратегія та організаційних процесах.

Методика дослідження включає теоретичний аналіз основних моделей управління змінами, таких як моделі Джона Коттера та Курта Левіна, а також практичні кейси впровадження змін на підприємствах України, що інтегруються в економічний простір ЄС. 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/)

допомогою аналізу цих кейсів було виявлено основні фактори успіху в процесі впровадження змін, серед яких особливу роль відіграють ефективне лідерство, корпоративна культура, здатність до інновацій, а також постійний моніторинг і оцінка результатів.

Результати дослідження показують, що підприємства, які активно використовують стратегії управління змінами та інтегрують європейські стандарти, здатні успішно адаптуватися до нових умов, зокрема через модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових бізнес-моделей. Вивчення практичних прикладів також підтверджує важливість розробки адаптованих стратегій для різних етапів євроінтеграційного процесу.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані підходи можуть бути застосовані підприємствами для покращення управлінських процесів, підвищення ефективності адаптації до змін, а також для посилення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Це дозволить підприємствам значно знизити ризики, пов'язані з інтеграцією до європейських ринків, а також скоротити витрати на модернізацію виробництва. Рекомендації, викладені в дослідженні, мають універсальний характер і можуть бути використані підприємствами різних галузей для підвищення ефективності управління змінами в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Висновки дослідження також підтверджують необхідність інтеграції інноваційних підходів в управлінські стратегії підприємств для забезпечення їх стійкості та адаптивності в умовах постійно змінюваного економічного середовища.

Ключові слова: управління змінами, євроінтеграція, стратегічне управління, адаптація до європейських стандартів, конкурентоспроможність

JEL класифікація: F15, F36, O24, O52, M16

Absztrakt. A kutatás célja a stratégiai változások irányításának vizsgálata a vállalatoknál az európai integráció feltételei között, különös tekintettel a lehetséges kihívásokra és az európai szabványokhoz való alkalmazkodási stratégiákra. A mai európai integráció körülményei között a vállalkozásoknak alkalmazkodniuk kell az EU új követelményeihez, ami gyors és hatékony változásokat igényel a vezetési stratégiákban és a szervezeti folyamatokban.

A kutatás módszertana magában foglalja a változások kezelésének főbb modelljeinek, például John Kotter és Kurt Lewin modelljeinek elméleti elemzését, valamint gyakorlati eseteket a változások bevezetéséről az EU gazdasági térségébe integrálódó ukrán vállalatoknál. Ezeknek az eseteknek az elemzésével azonosították a változások bevezetésének folyamatában a siker fő tényezőit, amelyek között kiemelt szerepet játszanak a hatékony vezetés, a vállalati kultúra, az innovációs képesség, valamint az eredmények folyamatos nyomon követése és értékelése.

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy azok a vállalkozások, amelyek aktívan alkalmazzák a változáskezelési stratégiákat és integrálják az európai szabványokat, képesek sikeresen alkalmazkodni az új feltételekhez, különösen a termelési kapacitások modernizálása, új technológiák bevezetése, a személyzet továbbképzése és új üzleti modellek bevezetése révén. A gyakorlati példák tanulmányozása szintén megerősíti az európai integrációs folyamat különböző szakaszaihoz igazított stratégiák kidolgozásának fontosságát.

A kutatás eredményeinek gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy a javasolt megközelítéseket a vállalkozások alkalmazhatják a menedzsment folyamatok javítására, a változásokhoz való alkalmazkodás hatékonyságának növelésére, valamint versenyképességük erősítésére a nemzetközi piacokon. Ez lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy jelentősen csökkentsék az európai piacokba való integrációval kapcsolatos kockázatokat, valamint csökkentsék a termelés modernizálásának költségeit. A tanulmányban szereplő ajánlások univerzális jellegűek, és különböző iparágak vállalkozásai felhasználhatják őket a globalizáció és az európai integráció feltételei között a változások kezelésének hatékonyságának növelésére.



A tanulmány következtetései megerősítik annak szükségességét is, hogy az innovatív megközelítéseket integrálják a vállalkozások irányítási stratégiáiba, hogy biztosítsák azok fenntarthatóságát és alkalmazkodóképességét a folyamatosan változó gazdasági környezetben.

Kulcsszavak: változáskezelés, európai integráció, stratégiai menedzsment, európai szabványokhoz való alkalmazkodás, versenyképesség

Abstract. *The purpose of this study is to examine the process of managing strategic changes in enterprises in the context of European integration, with a particular emphasis on potential challenges and adaptation strategies to European standards. Under the current conditions of European integration, enterprises are required to adjust to new regulations set by the EU, which requires rapid and effective transformations in management strategies and organizational processes.*

The research methodology involves a theoretical analysis of the key models of change management, such as the models of John Kotter and Kurt Lewin, as well as practical cases of change implementation in Ukrainian enterprises that are integrating into the EU economic space. The analysis of these cases made it possible to identify the main success factors in the process of implementing change, among which effective leadership, corporate culture, innovation capacity, and continuous monitoring and evaluation of results play a crucial role. The results of the study show that enterprises that actively use change management strategies and integrate European standards are able to adapt successfully to new conditions, in particular through the modernization of production facilities, the introduction of new technologies, the improvement of staff qualifications, and the implementation of new business models. The study of practical examples also confirms the importance of developing tailored strategies for different stages of the European integration process.

The practical significance of the research results lies in the fact that the proposed approaches can be applied by enterprises to improve management processes, increase the effectiveness of adaptation to change, and strengthen their competitiveness in international markets. This will allow enterprises to significantly reduce the risks associated with integration into European markets, as well as lower the costs of modernizing production. The recommendations presented in the study are universal in nature and can be used by enterprises in various industries to improve the effectiveness of change management in the context of globalization and European integration.

The study's findings also confirm the need to integrate innovative approaches into enterprise management strategies to ensure their sustainability and adaptability in a constantly changing economic environment.

Keywords: *change management, European integration, strategic management, adaptation to European standards, competitiveness.*

Problem Statement in General Terms. *The process of Ukraine's European integration has a significant impact on the country's economic development, which, in turn, determines the need for enterprises to adapt to new operational conditions within European standards. The problem of effective strategic change management in enterprises under conditions of European integration lies in the necessity for substantial transformation of internal processes, including modifications of corporate strategies, production capacities, as well as adaptation to European requirements in the areas of quality, safety, and environmental standards. This process requires enterprises not only to change management approaches but also to be prepared for the integration of new technologies and business models.*

On the one hand, European integration opens up new opportunities for business, such as expanding markets, access to international financial resources and technologies. On the other hand, it creates significant challenges, particularly the need

to comply with high product quality and safety standards, which, in turn, requires deep strategic changes. The success of enterprises' integration into European markets largely depends on their ability to adapt to new economic realities, including changes in organizational structures, technological modernization, as well as effective change management. An important issue is not only adapting to European standards but also the enterprises' ability to respond quickly to changing conditions arising in the context of globalization.

Analysis of Recent Studies and Publications. The study of strategic change management in the context of globalization and European integration is an important topic that is actively researched by both domestic and foreign scholars. Many studies focus on analyzing the adaptation of enterprises to new market conditions, especially in the context of integration with the EU. Specifically, John Kotter in his work "Leading Change" [9] outlines the key stages of change management, including the necessity of creating a sense of urgency, forming a coalition to support change, and embedding changes into corporate culture. His model forms the basis of many practical cases in the field of strategic changes, and it highlights the importance of phased implementation of changes to ensure their sustainability.

Domestic research also focuses on the problems of adapting enterprises to European standards. For example, such researchers as O. Shkurenko, V. Protsenko, and S. Podoliakin, in their article "Configuration of a transparent environment for enterprise development as a condition for achieving strategic change" [7] provide a detailed examination of the process of Ukrainian enterprises transitioning to EU standards, particularly the higher requirements for product quality and labor safety, as well as the need for the modernization of technological processes. It is noted that enterprises that are unable to promptly adapt to changes in legislation and EU standards risk losing their competitiveness in the international market.

However, the issue of implementing effective change management strategies in the context of Ukraine's economic integration into the EU remains insufficiently researched. The high level of uncertainty in international markets, changing requirements for environmental sustainability and product safety, as well as growing demands on production technologies require the development of new theoretical approaches that will allow enterprises not only to adapt to European standards, but also to increase their efficiency and competitiveness in the international market.

Thus, previous research highlights the importance of applying strategic changes to ensure the successful integration of enterprises into European markets. However, the lack of comprehensive studies combining change management theories with specific examples from Ukrainian practice underscores the relevance of our research, which aims to develop new models of change management within the framework of European integration.

The purpose of the article is to examine the process of managing strategic changes in enterprises under the conditions of European integration, specifically identifying effective approaches to adapting enterprises to European standards and assessing the main challenges and opportunities arising from the integration processes.



Presentation of the main research material. Strategic change management is a complex process that involves adapting organizational structures and business processes to changes occurring in the economic environment, technologies, or internal policies of the enterprise. In this context, strategic changes can either be a response to external challenges or an initiative aimed at achieving higher results in accordance with new conditions. The change process within an organization consists of a series of stages, starting with the analysis of the situation and ending with the development and implementation of changes that allow the organization to achieve its goals and ensure its sustainability.

Changes within organizations have various characteristics and can be classified according to different criteria. Strategic changes, in particular, involve the modification or complete renewal of organizational strategy, which includes adaptation to both the external environment and internal processes of the enterprise. According to the theory of strategic management, strategic changes can be either evolutionary or revolutionary. Evolutionary changes typically do not involve radical transformations, but they contribute to the gradual improvement of existing processes, technologies, or management models. Revolutionary changes, on the other hand, are characterized by significant rearrangements in the structure or strategy of the company, which can lead to large-scale transformations and, consequently, to substantial changes in management approaches.

The classification of strategic changes also covers different levels and aspects: changes can relate to corporate strategy, business strategies of specific departments, or functional areas. Given such diversity, it is essential to focus on their interrelation with both internal and external factors, which determine the success or failure of such changes. As noted in the strategic management theory by Porter, the effectiveness of changes in an enterprise largely depends on the organization's ability to adapt to new external conditions and gain competitive advantages.

Change management mechanisms include the use of various tools and techniques that facilitate the effective transition of an organization to new conditions. One such tool is project management, which allows for the organization of the change process through detailed planning and task execution control. Specifically, project management methods, such as Gantt charts, network diagram analysis (Critical Path Method – CPM), and others, are used for coordinating actions, resource allocation, and progress monitoring.

From the perspective of legislative requirements, change management also involves compliance with international standards and regulations, such as ISO 9001 (Quality Management System), which governs the use of standards for continuous process improvement within the enterprise. According to this norm, changes must be made within a clear strategy and with consideration of the quality management system, which helps maintain the organization's competitiveness.

Ukraine's European integration is an important stage in its economic development, involving the integration of the national economy into the economic and legal space of the European Union. This process encompasses not only political but

also economic, legal, and social changes, significantly affecting business operations. In this context, the specifics of the European integration process for enterprises lie in adapting to the new conditions established due to alignment with European standards. However, alongside these opportunities, there are certain economic challenges, with the most significant ones being:

1. Changes in trade flows: Adaptation to the requirements of European standards, which include changes in technical, environmental, and safety regulations. Ukrainian enterprises must comply with European product quality requirements, which may require significant investments in production modernization.

2. Competitive environment: The opening of markets leads to increased competition, both from European companies and from new entrants entering the Ukrainian market after its integration into the EU. This forces enterprises to work more actively on improving efficiency and reducing costs.

3. Investment and financial flows: European integration opens opportunities for attracting investments but also requires compliance with transparency and international business standards, which can have both positive and negative effects for enterprises that are not yet ready for such requirements.

At the macroeconomic level, Ukraine's integration into the EU leads to changes in the institutional structure, including standards in taxation, entrepreneurship, and regulatory frameworks. This, in turn, results in significant changes in the financial climate and credit policy.

However, there are also numerous opportunities for enterprises under the conditions of European integration [4]:

1. Expansion of markets: The elimination of customs barriers and the reduction of trade tariffs create new opportunities for export operations. Enterprises can increase their export volume, which allows them to achieve higher production levels and efficiency.

2. Attraction of investments and technologies: European integration ensures access to international financial resources, which allows enterprises to modernize production facilities, improve infrastructure, and implement cutting-edge technologies. This, in turn, increases competitiveness.

3. Development of international cooperation: Ukrainian enterprises gain access to international contracts, partnerships, and joint projects with European companies, which helps improve business efficiency and promotes knowledge exchange.

Strategic change management under the conditions of European integration involves the integration of new approaches and the adaptation of enterprises to the changing external environment. European integration requires Ukrainian enterprises to quickly respond to new requirements, integrate into European markets, and comply with international standards. These changes are not only economic but also cultural, social, and political, which necessitates the replanning and modification of the strategic directions of enterprises. At the same time, managers play a key role in this process, as it is they who determine the paths of adaptation and the implementation of changes.



The strategic directions of changes for enterprises under the conditions of European integration must focus on integration into the European economic space, ensuring the competitiveness of products and services, and complying with the standards that set the rules of the game in European markets.

Despite numerous opportunities, managing strategic changes under the conditions of European integration is accompanied by certain difficulties and barriers. One of the main barriers to successful adaptation to new conditions is resistance to change from employees. A system of traditional management approaches, mistrust of innovations, or insufficient awareness may lead to a decrease in the effectiveness of changes. An important aspect is working with staff through training, motivational programs, and active communication.

Implementing changes requires significant financial resources; however, in conditions of limited budgets, enterprises may face difficulties in securing funding for changes. In such situations, it is important to use alternative sources of financing, such as loans, investments, or EU grants [7]. Moreover, enterprises must overcome a range of additional internal and external barriers that hinder strategic transformation. The main obstacles to successful change implementation under European integration are summarized in Table 1.

Table 1.

Key Barriers to Strategic Change under European Integration

№	Barrier Name	Description
1	Resistance to change	Distrust of innovation, employee stress, fear of instability
2	Limited financial resources	Lack of funds for modernization, training, and adaptation measures
3	Outdated technologies	High cost of upgrading facilities, non-compliance with EU standards
4	Legal and regulatory issues	Ambiguity in legal norms, difficulty adapting to EU legislation
5	Low staff qualifications	Skills gap for new conditions, need for retraining and motivation programs

* **Source:** Formed by the authors based on the source [5]

These barriers are especially relevant for Ukrainian enterprises operating under unstable macroeconomic and institutional conditions, as emphasized in studies on strategic planning during crisis periods [5].

The presence of outdated technologies and production capacities can become a significant barrier to adapting to European standards. Modernizing such processes requires large investments, and enterprises must evaluate the feasibility of spending on modernization.

Sometimes, the lack of clear legal support or changes in legislation may complicate the change implementation process. The need to comply with European standards and legislation requires enterprises to consider a wide range of regulatory and legal acts, which often entails significant legal and administrative costs.

The practical implementation of strategic changes under European integration is a complex, multifaceted process that involves not only adopting new strategies but

also effectively implementing them within existing organizational structures. This process usually follows a series of well-defined stages, which are illustrated in Figure 1.

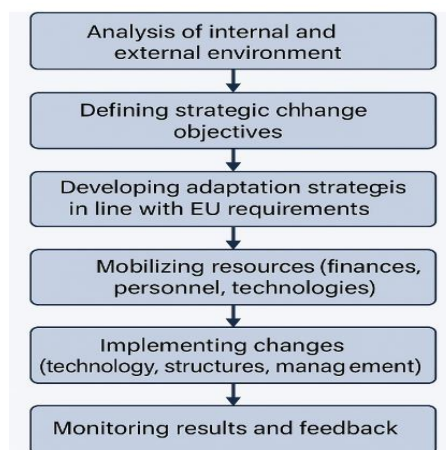


Figure 1. Stages of Strategic Change Management under European Integration

* *Source: Formed by the authors based on the source [5]*

This process requires the use of modern change management methods, the development of innovative approaches, and adaptation to European standards, which demand a certain level of flexibility and the ability to quickly respond to changes in the external environment. Here are some key aspects that are critical to the successful implementation of changes.

Within the framework of European integration, enterprises must adapt their strategies to comply with European requirements and standards. One successful example is the enterprise "Molokhniy Alliance," which, through ISO 22000 certification, was able to access the European market. The growth of ISO-certified enterprises in Ukraine in recent years confirms the overall trend toward European integration and quality compliance (see Table 2).

Table 2.

Dynamics of ISO Certification among Ukrainian Enterprises (2020–2024)

Year	Enterprises with ISO 9001	Enterprises with ISO 14001	Enterprises with ISO 22000	Total Certified Enterprises
2020	1 250	670	430	2 350
2021	1 430	750	510	2 690
2022	1 680	830	590	3 100
2023	1 920	890	670	3 480
2024	2 150	950	740	3 840

**Source: compiled by the author based on ISO Survey of Management System Standard Certifications, 2024 [10].*

This not only allowed for an increase in product exports but also significantly improved the quality of the produced dairy products. The adaptation process involved comprehensive modernization of technological lines, updating the quality management



system, and implementing a product safety monitoring system. The success of this enterprise can be explained by its ability to respond quickly to market demand changes, as well as the sound managerial decision to collaborate with European partners [2].

Adaptation to change is a key element of strategic management under conditions of European integration. Enterprises must systematically assess the external environment, including changes in EU legislation, economic conditions, and technological developments. Internal analysis should include an evaluation of the enterprise's readiness for change, identification of weaknesses, and potential opportunities for adaptation.

Enterprises must formulate clear objectives for implementing changes that align with EU requirements. This may include expanding markets, modernizing production, or improving product quality. Such goals should be supported by realistic strategies that ensure the achievement of results [3].

In the context of European integration, it is important to implement advanced management methods, particularly in the areas of finance, marketing, and HR management. Enterprises should invest in the development of management competencies to ensure effective change management.

Enterprises should actively seek partners among European companies, which will not only provide new technologies and know-how but also ensure integration into international production and distribution chains.

An important stage of adaptation is preparing personnel for changes. This includes organizing training programs, workshops, and seminars, as well as creating an organizational culture that promotes the acceptance of new ideas and innovations.

For successful implementation of changes, it is important to use all of these tools in combination, as each allows for a detailed analysis of specific aspects of the business and informed management decisions.

Leadership within an enterprise is a decisive factor, as it is the leaders of the company who must become the driving force of change, having a clear vision for the future development of the organization in the context of European integration. Effective leadership involves not only strategic planning but also the ability to motivate employees to embrace change, ensure constant communication, and provide support during the implementation of new strategies. Leaders must be prepared for change management, which includes adopting innovative approaches, adapting to external requirements, and ensuring the sustainable development of the enterprise [1]. This aligns with prior research highlighting the importance of effective strategic management for achieving enterprise resilience and long-term efficiency [6].

Corporate culture is also an important factor for the success of changes. It should support and promote the implementation of innovations, serve as the foundation for the development of innovative ideas, ensure openness to change, and foster team spirit within the workforce. Unlike more traditional structures where changes are perceived as a threat, organizations with a progressive corporate culture are more capable of quickly adapting to new realities. Thus, a culture that encourages innovation and

learning creates the conditions for effective adaptation to the requirements of European integration.

Flexibility in management strategies is critical for successful change management. In an environment that is constantly changing, managers must have the ability to quickly adapt strategies to new external and internal factors. This means that management strategies should be based on the principles of flexibility and quick responses to changes, with the ability to adjust the course of action based on the analysis of new opportunities and threats. In the context of European integration, this is particularly important, as enterprises often face unpredictable changes in legislation, technology, or the competitive environment.

Conclusions. Managing strategic changes in the context of European integration is an important and multifaceted process that requires enterprises to be flexible, ready for adaptation, and capable of responding quickly to changes in both external and internal environments. Enterprises that successfully integrate into the European economic space must be prepared for change at all levels: from organizational structures to corporate culture, technology, and management strategies.

The key success factors in the process of implementing changes include leadership, flexibility in management strategies, as well as the development of a corporate culture focused on innovation and effective adaptation to new requirements. Enterprise leaders must be capable of guiding the organization through periods of change, ensuring staff support and creating conditions for training and development.

The role of corporate culture is also crucial, as it should be oriented towards supporting changes and innovation, as well as encouraging employees' readiness for change. The internal readiness of an enterprise for change, which includes not only technical capabilities but also staff preparedness, is critically important for effective change management in the context of European integration.

The external environment, which encompasses political, economic, social, and legal changes, has a significant impact on the success of strategic change implementation. Therefore, enterprises must continuously analyze external factors, adapting their strategies according to changes in legislation, the economy, and technology.

Recommendations for successful adaptation to the processes of European integration include the development of clear strategic directions, active training and development of personnel, as well as investment in technologies and innovations. The implementation of modern strategic management tools, such as SWOT and PEST analyses, project management, and business modeling, enables enterprises to effectively manage changes and reduce risks associated with adapting to new conditions.

As a result, enterprises that are capable of successfully adapting to European integration can not only maintain their competitiveness but also seize new opportunities for development in European and international markets, implementing innovative strategies and expanding their presence on a global scale.



Список використаних джерел

1. Бабій І. В., Сенік І.С. Особливості стратегічного планування промислових підприємств за умов євроінтеграції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. 57. С. 31-36. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001495512> (дата звернення: 16.06.2025)
2. Гарафонов О., Грузіна І., Козирєва О., Маргасова В., Піщенко О., Тарасюк Г. Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. 1.48. С. 298-311. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957> (дата звернення: 16.06.2025)
3. Пастух К. В. Стратегічне публічне управління в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування, Спецвипуск*. 2022. С. 99-103. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.16> (дата звернення: 16.06.2025)
4. Пашенко О., Тарасюк О. Науково-методологічні засади управління стратегічними змінами в контексті формування моделі менеджменту підприємства в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-46> (дата звернення: 19.06.2025)
5. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2022. 22. С. 72-78. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/260143/256704/598931> (дата звернення: 19.06.2025)
6. Артеменко Л.П., Шиліпук О.Я. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством"*. 2020. 5. С. 4-13. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735/204649> (дата звернення: 19.06.2025)
7. Шкуренко О., Проценко В., Подолякін С. Конфігурації транспарентного середовища розвитку підприємств як умова досягнення стратегічних змін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. 320.4. С. 367-371. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-54> (дата звернення: 20.06.2025)
8. Шпак Н.О., Дорошкевич К.О., Ковток Г.І. Сутність та класифікація тактичних інструментів економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. *Ефективність державного управління*. 2022. 4. С. 56-61. URL: <https://doi.org/10.36930/507309> (дата звернення: 20.06.2025)
9. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
10. International Organization for Standardization. (2024). *The ISO survey of management system standard certifications - 2024 results*. ISO. URL: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (дата звернення: 21.06.2025)

References

1. Babiy, I. V., & Senyk, I.S. (2023). Peculiarities of strategic planning of industrial enterprises under the conditions of European integration. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 57, 31-36. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001495512> [in Ukrainian]
2. Garafonova, O., Gruzina, I., Kozyrieva, O., Marhasova, V., Pishchenko, O., & Tarasiuk, H. (2023). Strategic perspectives of functioning of Ukrainian organizations in the conditions of eurointegration and globalization of the digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 298–311. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957> [in Ukrainian]
3. Pastukh, K. V. (2022). Strategic public management in the conditions of European integration. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya, Spetsvypusk*, 99-103. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.16>[in Ukrainian]



4. Pashchenko, O., & Tarasiuk, O. (2022). Scientific and methodological principles of management strategic changes in the context of model formation management of the enterprise in the conditions of European integration. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-46> [in Ukrainian]
5. Petruk, Y.V., & Artemenko, L.P. (2022). Specifics of strategic enterprise planning in crisis conditions. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, (22), 72–78. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/260143/256704/598931> [in Ukrainian]
6. Artemenko, L.P., & Shylipuk, O.Ya. (2020). Efficiency of strategic enterprise management. *Collection of Scientific Papers "Modern Approaches to Enterprise Management"*, (5), 4–13. <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735/204649> [in Ukrainian]
7. Shkurenko O., Protsenko V., & Podoliakin S. (2023). Configurations of a transparent business development environment as a condition for achieving strategic changes. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320(4), 367-371. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-54> [in Ukrainian]
8. Shpak N. O., Doroshkevych K. O., & Kovtok H. I. (2022). The essence and classification of tactical tools of economic development of enterprises in the conditions of european integration. *Efficiency of Public Administration*, 4(73), 56–61. <https://doi.org/10.36930/507309> [in Ukrainian]
9. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
10. International Organization for Standardization. (2024). The ISO survey of management system standard certifications - 2024 results. ISO. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

Отримано:	07.08.2025	Beérkezett:	2025.08.07	Received:	07.08.2025
Прийнято до друку:	13.09.2025	Elfogadva:	2025.09.13	Accepted:	13.09.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-25-43](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-25-43)

УДК 338.24:621.31

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)

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)

МОДЕЛЬ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ РОЗРОБОК У СФЕРІ ЕЛЕКТРОГЕНЕРАЦІЇ З БІОГАЗУ

Анотація. У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку біоенергетики у світі та Україні, а також обґрунтовано необхідність створення моделі комерціалізації вітчизняних розробок у сфері електрогенерації з біогазу. Проаналізовано нормативно-правову базу розвитку відновлюваних джерел енергії в Україні та наведено статистичні дані щодо потужностей біогазових установок в Україні, динаміки утворення та видалення побутових відходів, що можуть стати перспективною сировиною для виробництва біогазу. Особливу увагу приділено потенціалу переробки твердих побутових відходів як джерела енергетичних ресурсів, що має значний соціально-екологічний ефект. Проаналізовано динаміку світової торгівлі електрогенераторними установками, а також зовнішньоекономічні показники України у цій галузі. Виявлено зростаючу імпортозалежність вітчизняного енергетичного машинобудування, зниження обсягів виробництва та необхідність у відновленні промислового потенціалу.

Запропоновано модель комерціалізації вітчизняних розробок у сфері електрогенерації з біогазу, яка охоплює сім взаємопов'язаних блоків: науково-дослідний, інституційний, фінансовий, виробничий, маркетинговий, комерційний та кадровий. Модель передбачає синергію держави, науки та бізнесу.. Очікується, що реалізація моделі забезпечить зниження імпортозалежності галузі на 25–30%, зростання внутрішнього виробництва, розвиток інноваційного експорту, створення нових робочих місць та зменшення викидів метану й CO₂.



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/)

Доведено, що комерціалізація українських технологій у біоенергетиці має мультиплікативний ефект для економіки, забезпечуючи технологічний суверенітет, енергетичну незалежність і сталий розвиток країни. Для реалізації моделі запропоновано низку інституційних та фінансових механізмів: створення державного фонду комерціалізації енергетичних технологій, впровадження інноваційних ваучерів, формування біоенергетичних кластерів, участь у програмах ЄС та залучення підтримки ЄБРР і Світового банку. Запропонована модель комерціалізації є комплексним інструментом інноваційної політики держави, спрямованим на розвиток біоенергетичної індустрії, підвищення конкурентоспроможності українського машинобудування та забезпечення енергетичної стійкості України в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: модель, комерціалізація технологій, машинобудування, відновлювані джерела енергії, низьковуглецева економіка, енергоефективність, науково-технічний потенціал, високі технології

JEL Classification: L52, O14, O30

Absztrakt. A cikk megvizsgálja a bioenergia fejlődésének jelenlegi irányzatait a világban és Ukrajnában, valamint alátámasztja a hazai fejlesztések kereskedelmi hasznosításának modelljének létrehozásának szükségességét a biogázból előállított elektromos energia területén. A cikk elemzi a jogi keretet a megújuló energiaforrások fejlesztésének Ukrajnában és statisztikai adatokat ad a biogázüzemek teljesítményéről Ukrajnában, a háztartási hulladékok keletkezésének és ártalmatlanításának dinamikájáról, amelyek ígéretes nyersanyagokká válhatnak a biogáz előállításához. Különös figyelmet fordít a szilárd háztartási hulladékok feldolgozásának lehetőségeire mint energiaforrásra, amelynek jelentős társadalmi és ökológiai hatása van. A cikk elemzi a világkereskedelemben az áramfejlesztő berendezésekkel kapcsolatos dinamikát, valamint Ukrajna külgazdasági mutatóit ebben az ágazatban. Megállapításra került a hazai energetikai gépgyártás növekvő importfüggőség, a termelési volumen csökkenését és az ipari potenciál helyreállításának szükségességét.

Javasolt a hazai fejlesztések kereskedelmi hasznosításának modellje használata a biogázból történő áramtermelés területén, amely hét egymással összefüggő blokkot foglal magában: tudományos-kutatási, intézményi, pénzügyi, gyártási, marketing, kereskedelmi és személyzeti. A modell a állam, a tudomány és az üzleti szféra szinergiáját irányozza elő. A modell megvalósítása várhatóan 25–30%-kal csökkenti az ágazat importfüggőségét, növeli a belföldi termelést, fejleszti az innovatív exportot, új munkahelyeket teremt és csökkenti a metán- és CO₂-kibocsátást.

Bizonyítást nyert, hogy az ukrán technológiák kereskedelmi hasznosítása a bioenergia területén multiplikátor hatással van a gazdaságra, biztosítva a technológiai szuverenitást, az energiafüggetlenséget és az ország fenntartható fejlődését. A modell megvalósításához számos intézményi és pénzügyi mechanizmust javasolt: állami alap létrehozása az energetikai technológiák kereskedelmi forgalomba hozatalára, innovációs utalványok bevezetése, bioenergia-klaszterek kialakítása, részvétel az EU programjaiban, valamint az EBRD és a Világbank támogatásának bevonása. A javasolt kereskedelmi modell az állam innovációs politikájának komplex eszköze, amelynek célja a bioenergia-ipar fejlesztése, az ukrán gépgyártás versenyképességének növelése és Ukrajna energiaellátásának fenntarthatóságának biztosítása a globális kihívások közepette.

Kulcsszavak: modell, technológiák kereskedelmi hasznosítása, gépgyártás, megújuló energiaforrások, alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság, energiahatékonyság, tudományos és műszaki potenciál, csúcstechnológia.

Abstract. This article examines current trends in the development of bioenergy worldwide and in Ukraine, and substantiates the need to develop a model for the commercialization of domestic solutions in the field of biogas-based power generation. The regulatory and legal framework for the development of renewable energy sources in Ukraine is analyzed, and statistical data are presented on



the capacities of biogas installations in Ukraine as well as on the dynamics of generation and disposal of municipal solid waste (MSW) that could serve as a promising feedstock for biogas production. Special attention is paid to the potential for processing municipal solid waste as a source of energy resources, which has a significant socio-environmental impact.

The dynamics of global trade in power-generation equipment and Ukraine's foreign-economic indicators in this sector are analyzed. A growing import dependence of the domestic energy-machinery manufacturing sector, declining production volumes, and the need to restore industrial capacity have been identified.

A commercialization model for domestic developments in biogas power generation is proposed, comprising seven interrelated components: research and development (R&D), institutional, financial, production, marketing, commercial, and human-resources. The model provides for synergy among the state, academia and business. Implementation of the model is expected to reduce the sector's import dependence by 25–30%, increase domestic production, stimulate innovative exports, create new jobs, and reduce methane and CO₂ emissions.

The analysis demonstrates that commercialization of Ukrainian bioenergy technologies generates a multiplier effect on the economy, ensuring technological sovereignty, energy independence and sustainable development of the country. To implement the model, a set of institutional and financial mechanisms is proposed, including the creation of a state fund for commercialization of energy technologies, the introduction of innovation vouchers, the establishment of bioenergy clusters, participation in EU programmes and the mobilization of support from the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) and the World Bank.

The proposed commercialization model represents a comprehensive instrument of state innovation policy aimed at fostering the bioenergy industry, enhancing the competitiveness of Ukrainian energy-equipment manufacturing, and strengthening Ukraine's energy resilience in the face of global challenges.

Keywords: model, commercialization of technologies; manufacturing; renewable energy sources; low-carbon economy; energy efficiency; scientific and technical potential; advanced technologies.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток енергетичного сектору України визначається складною взаємодією між глобальними тенденціями декарбонізації, необхідністю забезпечення енергетичної безпеки держави та потребою в інноваційному оновленні виробничих технологій. У цих умовах особливого значення набувають наукові дослідження у сфері ефективного використання природного газу, біометану, синтетичних газів та технологій уловлювання і зниження викидів метану – напрямів, у яких має вагомий науково-технічний потенціал Інститут газу НАН України.

Національна економіка України, перебуваючи у процесі структурної трансформації та інтеграції до європейського енергетичного простору, стикається з подвійним викликом. З одного боку, це необхідність скорочення залежності від імпортних енергоносіїв, а з іншого – підвищення конкурентоспроможності власних технологій на внутрішньому та міжнародному ринках. Одним із найбільш перспективних напрямів є комерціалізація інноваційних розробок наукових установ, зокрема Інституту газу НАН України, які стосуються енергоефективних технологій спалювання, каталітичних процесів очищення газів, виробництва синтетичного палива, газифікації біомаси та технологій водневої енергетики.

Зростання інтересу до чистих і низьковуглецевих технологій у світі формує нову структуру попиту на наукові продукти і прикладні рішення. Розвинені країни активно впроваджують механізми підтримки наукових розробок через венчурне фінансування, технологічні хаби, енергетичні кластери та державно-приватне партнерство. Для України актуальним є аналіз тенденцій національного і світового ринків у сфері газових технологій, що дозволить визначити, які саме наукові продукти Інституту газу мають найвищий потенціал комерціалізації.

Особливу увагу слід приділити технологіям термічної та каталітичної утилізації відходів, очищення димових газів, виробництва біометану та водню з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Саме ці напрями відповідають стратегічним пріоритетам Європейського Союзу, відображеним у програмах *European Green Deal*, *REPowerEU* та *Fit for 55*. У глобальному контексті ринок газових технологій демонструє тенденцію до диверсифікації – від традиційних систем переробки вуглеводнів до комплексних екологічно збалансованих енергетичних ланцюгів.

У цьому контексті виникає потреба в аналітичному дослідженні сучасних тенденцій розвитку ринків, які безпосередньо чи опосередковано впливають на можливості комерціалізації результатів наукових досліджень Інституту газу НАН України. Таке дослідження дозволить не лише виявити потенційні ніші для просування інноваційних продуктів, а й визначити механізми їх ефективної інтеграції у виробничі ланцюги енергетичного сектору як України, так і світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток біоенергетики як складової відновлюваної енергетики привертає значну увагу науковців у контексті глобального переходу до низьковуглецевої економіки та підвищення енергетичної безпеки держав. У наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників розглянуто широкий спектр питань, пов'язаних із техніко-економічними аспектами виробництва біогазу, його очищенням та використанням у генерації електроенергії, а також із розробленням ефективних механізмів інтеграції біоенергетичних потужностей до енергосистем. Окрему увагу приділено формуванню інноваційної інфраструктури, питанням комерціалізації наукових розробок, розвитку енергетичного машинобудування та вдосконаленню державної політики у сфері ВДЕ. У праці В. Геєця [1] визначено методологічні засади формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності та розглянуто стратегічні напрями розвитку української промисловості. Автор акцентує увагу, що забезпечення економічної стійкості та технологічної незалежності України потребує виокремлення ключових галузей, здатних стати драйверами структурного зростання в умовах глобальних викликів. Ця праця створює концептуальну основу для подальших досліджень у сфері енергетики, інвестицій та машинобудування.

Стаття В. Геєця, О. Кириленка, Б. Баска та Є. Базєєва [2] присвячена аналізу енергетичної стратегії України й наголошується на необхідності гармонізації національної енергетичної політики із реальними економічними



умовами, прогнозуванні динаміку енергоспоживання та визначенні напрямів модернізації енергетичного сектору. У праці зроблена акцент на невідкладності переходу до більш збалансованої моделі розвитку енергетики, що тісно пов'язана з екологічними та інноваційними аспектами промислової політики. У статті Г. В. Жука та К. М. Предуна [3] розглянуто сучасний стан та перспективи використання біогазу, отриманого з полігонів твердих побутових відходів, як альтернативного джерела енергії. Автори проаналізували екологічні переваги такої утилізації, її вплив на зниження викидів парникових газів, а також технічні можливості впровадження біогазових установок у системи енергопостачання українських населених пунктів. Особлива увага авторами приділена питанням енергетичної ефективності та екологічної безпеки цього процесу. У праці В. Венгера, О. Кушніренко, Н. Романовської та О. Биконі [4] розглянуто інвестиційні моделі у сфері виробництва біоетанолу. Автори доводять, що розвиток альтернативних джерел енергії є важливим чинником енергетичної безпеки держави, і пропонують оптимальні форми інвестиційного партнерства для реалізації таких проектів. Розглядаючи енергетичний сегмент більш конкретно, Г. Трипольська [5] аналізує перспективи розвитку галузі біометану до 2040 року. Авторка доводить, що державна підтримка у вигляді податкових стимулів, тарифного регулювання та фінансування інфраструктури може стати вирішальним чинником у формуванні ринку біометану в Україні. Її дослідження узгоджується з попередніми роботами, демонструючи практичну реалізацію стратегічних енергетичних орієнтирів.

Паралельно з розвитком енергетики, значну увагу вчені приділяють машинобудівному сектору як основі промислової модернізації. У статті І. Єпіфанової [6] машинобудування розглядається як стратегічна галузь, що потребує оновлення виробничих потужностей, інвестицій у науково-технічні розробки та ефективного державного регулювання. Автори У. Письменна та О. Биконя [7] дослідили розвиток енергомашинобудування у контексті переходу до відновлюваних джерел енергії й показали, як інтеграція екотехнологій та інноваційних розробок може стати поштовхом до підвищення конкурентоспроможності галузі. І. Космідайла та В. Маркова [8] у праці обґрунтовують структурні трансформації та стратегічні імперативи розвитку машинобудівного комплексу й доводять, що лише через модернізацію, цифровізацію та створення нових виробничих кластерів можливе відновлення конкурентного потенціалу українського машинобудування. Питання ефективного управління та маркетингового забезпечення безпеки галузі висвітлено у статті Н. Кузьминчук і О. Литовченко [9], які запропонували структурно-функціональну модель маркетингової політики, спрямовану на зміцнення економічної стабільності підприємств, що особливо важливо в умовах кризових коливань ринку. Практичні аспекти стану машинобудівних підприємств дослідили А. Целікова та Є. Місько [10], які окреслили основні проблеми галузі: технологічне відставання, низький рівень інноваційності та

нестачу фінансових ресурсів. У своїй роботі вони запропонували шляхи реформування галузі через модернізацію виробництва та інтеграцію до європейських технологічних систем.

У контексті управління розвитком галузі цінним є дослідження Р. Щура та Д. Ткачука [11], які розглянули роль публічного управління в умовах економічної нестабільності. Автори підкреслили важливість державних механізмів координації, моніторингу та антикризової підтримки машинобудівного комплексу. У статті О. Іляш, Л. Смоляр, М. Дученко та І. Джадана [12] узагальнено стратегічні пріоритети державної політики промислово-технологічного розвитку. Автори запропонували концепцію державного стимулювання інновацій на основі маркетингових інструментів, що має забезпечити технологічну модернізацію, економічну безпеку та сталий розвиток національної економіки. Дослідники В. Венгер, О. Кушніренко [13] підкреслюють, що роль держави полягає у створенні прозорих правил гри, визначенні стратегічних пріоритетів і гарантуванні стабільності інвестиційного середовища. У той же час приватний сектор забезпечує технологічні інновації, ефективність управління та довгострокове фінансування. Такий симбіоз, за В. Венгером і О. Кушніренком, є фундаментом для сталого розвитку інвестиційної системи, особливо у сферах енергетики, машинобудування та інфраструктури.

Усі розглянуті праці утворюють цілісну систему знань про стратегічні орієнтири розвитку української промисловості. Вони поєднують енергетичні, інвестиційні, управлінські та інноваційні аспекти, пропонуючи комплексне бачення модернізації промислової політики України на перспективу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Стрімкий розвиток технологій ВДЕ, зобов'язання України стосовно імплементації директив та регламентів в рамках Угоди про асоціацію та членство в Енергетичному Співтоваристві, проблеми енергетичного забезпечення в країні створюють передумови для пошуку рішень стосовно подальшого збільшення використання альтернативних джерел енергії. Відповідно виникає потреба у пошуку рішень стосовно розвитку виробництва та використання біогазу для генерації електричної енергії. Тому доцільним є визначення перспектив та можливостей комерціалізації вітчизняних наукових розробок для вирішення питання енергозабезпечення України за рахунок використання біогазу в якості пального.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення можливостей комерціалізації наукових розробок НАН України у сфері електрогенерації з біогазу та розроблення моделі, що сприятиме інтеграції інноваційних технологій у національний енергетичний сектор.

Виклад основного матеріалу дослідження. У світі спостерігаються тенденції стосовно розробки та широкого впровадження технологій для енергетичного сектору. У провідних країнах світу відбувається перехід до низьковуглецевої економіки, створюються умови для використання



альтернативних джерел енергії [14]. За прогнозами Міжнародного енергетичного агентства відновлювані джерела енергії набувають все більшого значення та будуть відігравати вирішальну роль при переході до чистої та низьковуглецевої енергетики. Використання ВДЕ для виробництва теплової та електричної енергії є одним із важливих факторів у вирішенні питання стосовно зміни клімату. Так у 2023 році відбулося рекордне зростання потужностей ВДЕ для виробництва електричної енергії. Річне збільшення таких потужностей становило близько 560 ГВт. У світі біоенергетика є найбільшим джерелом відновлюваної енергії. Так у 2023 році її частка становила більше 50% використання у світі. Значну роль у подальшому збільшенні використання ВДЕ є розробка та впровадження стратегічних документів стосовно розвитку енергетичного сектору. У 2022 році в Європейському Союзі, США та КНР прийняті ключові рішення, що сприяють прискореному розвитку виробництва електричної енергії на основі ВДЕ у найближчі роки [15].

В аналітичних документах Міжнародного енергетичного агентства значено, що використання біогазу (біометану) поступово збільшує темпи зростання. Це підтримується відповідною політикою в енергетичному секторі та розвитком низьковуглецевої енергетики в ЄС та США. Так у зазначених країнах промислові та комунальні підприємства укладають довгострокові контракти на використання біогазу для досягнення цілей щодо скорочення викидів вуглекислого газу. Проте розширення світового використання біогазу для енергозабезпечення не відповідає сценарію Міжнародного енергетичного агентства щодо нульових викидів до 2050 року (Net Zero Emissions by 2050 Scenario). За даним сценарієм зростання виробництва біогазу повинно зрости в 3,7 раза до 20230 року [16].

Передбачається, що до 2030 року біоенергетика дозволить задовільними до 6% потреб промисловості, транспорту та комунальних господарств в енергії. Очікується, що попит на біопаливо буде рости в усіх регіонах. Дві третини зростання буде припадати на КНР, Бразилію, ЄС, Індію та США [17]. До 2030 року збільшення потужностей для біоенергетики та інших ВДЕ досягне приблизно 12 ГВт щорічно [16]. Тому рішення даного питання потребує розробки та впровадження більш дієвих механізмів стимулювання виробництва біогазу у світі.

Передумови використання біогазу (біометану) в Україні. Інституційною основою подальшого розвитку ВДЕ є Енергетичної стратегії України на період до 2050 року, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 квіт. 2023 р. № 373-р [18], Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року, що схвалений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 черв. 2024 р. № 587-р [19], Національний плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та план заходів з його виконання, що затверджені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 761-р [20].

Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та план заходів з його виконання передбачає інтенсивний розвиток генерації електричної енергії з використанням біогазу. Слід зазначити, що на початок 2024 року вже функціонували 68 установок, які виробляли енергію з біогазу. Електрична потужність яких становила 135 МВт. Відповідно до Національного плану очікується, що встановлена потужність для отримання енергії з біогазу буде становити 401 МВт у 2030 році, що майже в 4 рази більше ніж у 2020 році. Також обсяг валового споживання енергії отриманого з біогазу буде становити 1664 ГВт•год у 2030 році, що приблизно в 3,5 разів більше ніж у 2020 році. Також зазначено, що перспективним напрямом розвитку біогазових технологій пов'язані з виробництвом біогазу з побутових відходів. В Україні утворюється близько 10 млн. тонн щороку. Існує значний потенціал для виробництва біогазу за даним напрямом, оскільки є майже 5,5 тис. звалищ та полігонів побутових відходів в Україні. Так у Вінницькій області є 741, Полтавській - 675, Чернігівській - 659 звалищ та полігонів [20]. В даному контексті слід звернути увагу на накопичення побутових відходів. На рисунку 1 представлено динаміку утворення та видалення побутових та подібних відходів (ППВ) в Україні у 2011-2020 роках. Загальний обсяг зібраних ППВ упродовж періоду зазнавав коливань: після зростання з 10,4 млн т у 2011 році до максимального значення 14,5 млн т у 2013 році, показник різко знизився у 2014 році до 10,7 млн т. Надалі обсяги зібраних відходів стабілізувалися на рівні 11–12 млн т із тенденцією до незначного зростання до 12,6 млн т у 2020 році. Кількість видалених відходів у цей період залишалася нижчою за обсяги зібраних, демонструючи поступову тенденцію до збільшення після спаду 2014 року (з 9,5 млн т у 2013 році до 5,9 млн т у 2014 році). У 2020 році цей показник становив 7,5 млн т [21].

Технічний і економічний потенціал, досвід європейських країн, виклики та можливості для розвитку біогазових та біометанових потужностей висвітлено з працях вітчизняних вчених [3, 22]. Також акцентовано увагу на технологічних рішеннях та організацію комплексів переробки органічних відходів під час воєнного стану, для підтримки автономної генерації електроенергії [23]. Дані матеріали свідчать про наявність вітчизняних розробок у цій сфері та потенціал виробництва біогазу з різних джерел, в тому числі із звалищ та полігонів.

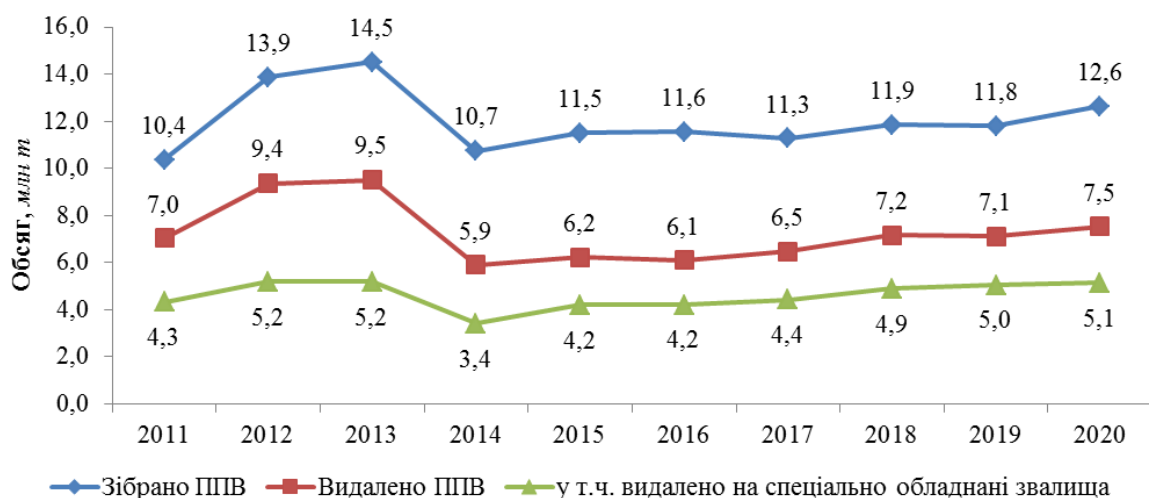


Рис. 1. Збір та видалення ППВ у 2011-2020 рр.

* Сформовано авторами за джерелами [21]

Враховуючи вищезазначені розпорядження Кабінету Міністрів України, слід зазначити, що при запланованому збільшенні використання ВДЕ та збільшення їх частки у структурі енергетичного балансу країн необхідно впровадити технологічні рішення для підвищення рівня диспетчеризації та інтеграції електростанцій, які використовують ВДЕ, до Об'єднаної енергетичної системи України. Дану проблему можна вирішити за рахунок впровадження відповідних інформаційно-комунікаційних технологій в енергетичний сектор. Мова йде про реалізацію концепції “розумних електромереж” (Smart Grid). Дана концепція передбачає розробку та застосування високих технологій, що пов'язані з цифровізацією енергетичного сектору для вирішення питань подальшого розвитку енергетичного сектору. Побудова “розумних електромереж” передбачає широке використання різноманітних цифрових рішень для електроенергетики. Так розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 жовт. 2022 р. № 908-р було схвалено Концепцію впровадження “розумних мереж” в Україні [24]. У даному документі зазначено, що в національній галузі електроенергетики відбуваються значні зміни, деякі з них пов'язані із загрозою для надійності та безпеки функціонування енергетичної системи. Впровадження “розумних мереж” повинно сприяти розвитку електроенергетики України, підвищенню рівня функціонування електромереж та сприяти інтеграції ВДЕ і розподіленої генерації.

Слід зазначити, що генерації електроенергії з ВДЕ характеризується непрогнозованим графіком. Це в свою чергу створює проблеми для електроенергетичної галузі України. Розподілена генерація на основі відновлюваних джерел енергії може призводити до зміни напруги та інші технічні параметри, що пов'язані з електрозабезпеченням [24]. Тому дана Концепція і передбачає заходи стосовно інтеграції розподіленої генерації та

Об'єднаної енергетичної системи України. Впровадження “розумних мереж” сприяє поширенню розподілених генерацій та використанню ВДЕ.

Щодо можливостей розвитку енергетичного машинобудування в Україні в контексті використання біогазу для генерації електричної енергії, то згідно з даними Обсерваторії економічної складності [25], у 2023 році обсяги світової торгівлі електрогенераторними установками становили 26,7 млрд дол. США, що на 3,78% перевищує показник 2022 року (25,7 млрд дол. США). Упродовж останніх п'яти років цей сегмент демонстрував стабільне зростання із середньорічним темпом 2,23%.

Серед 1217 товарних категорій, представлених на світовому ринку у 2023 році, електрогенераторні установки займали 169-те місце за вартісним обсягом торгівлі, що становить 0,12% від загальносвітового товарообігу. Відповідно до індексу складності продукції (PCI), цей товар належить до середньо-складних виробів і посідає 458-му позицію серед 1044 категорій із показником PCI 0,29.

Щодо зовнішньоторговельної структури, провідними експортерами електрогенераторних установок у 2023 році стали Китай (8,6 млрд дол. США), Німеччина (2,94 млрд дол. США) та США (2,5 млрд дол.). Найбільшими імпортерами є США (2,31 млрд дол. США), Канада (1,34 млрд дол. США) та Велика Британія (1,3 млрд дол. США). Країнами з найбільшим профіцитом торговельного балансу у цій товарній групі були Китай (7,88 млрд дол.), Німеччина (2,18 млрд дол. США) та Данія (960 млн дол. США), тоді як найбільший дефіцит торговельного балансу зафіксовано у Канади (-1,23 млрд дол. США), Чилі (-704 млн дол. США) та України (-690 млн дол. США).

Передбачається, що світовий ринок біогазу буде зростати до 3032 року із середньорічним темпом зростання 4,46%. Так, у 2024 році обсяг світового ринку біогазу становив 133,61 млрд дол. США. Очікується, що він зросте у 2025 році обсяг становитиме 140,89 млрд дол. США, а у 2032 році буде становити 191,19 млрд дол. США. Країни Європи займали частку у 53,6% у 2024 році на світовому ринку біогазу. Також прогнозується, що у США ринок біогазу теж буде рости і у 2032 році становитиме 4,73 млрд дол. США. Вважається, що частка біогазу, який використовується для генерації електричної енергії становила 55,12% у 2024 році [26].

Передбачається, що у майбутньому значно збільшиться використання когенераційних установок для генерації електроенергії із біогазу. У 2024 році глобальний ринок когенераційного обладнання оцінювався у 30,1 млрд дол. США. Очікується, що сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) становитиме 4,0% у період з 2025 по 2035 рр. Також прогнозується, що обсяги світового ринку когенераційного обладнання досягнуть 72,9 млрд дол. США до 2035 року. Таке зростання пов'язують з тим, що все більше підприємств шукають методи економії енергії та скорочення витрат. Когенераційні установки є альтернативою для різних галузей промисловості у вирішенні питань стосовно енергозабезпечення. Особливо це стосується виробництв, які знаходяться в

країнах де впроваджують більш жорсткі екологічні вимоги та зростають ціни на електроенергію [27].

Зовнішньої торгівля України товарами кодом УКТЗЕД 8502 “Електрогенераторні установки та обертові електричні перетворювачі” за 2015-2024 рр. відображена на рисунку 2. Динаміка зовнішньої торгівлі даними установками свідчить про значний їх імпорт, особливо починаючи з 2022 року. Це пов’язано зі складною ситуацією в якій опинилась національний енергетичний сектор. Тому спостерігається значна імпортозалежність та значний попит на продукцію енергетичного машинобудування.

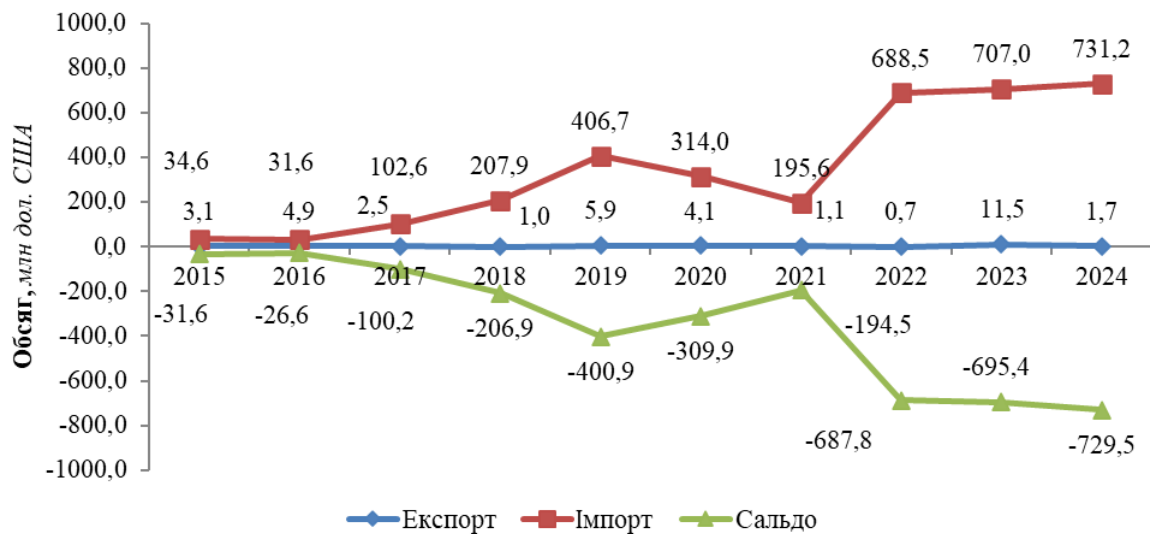


Рис. 2. Динаміка зовнішньої торгівлі України товаром за кодом 8502 “Електрогенераторні установки та обертові електричні перетворювачі” за 2015-2024 рр.

* Сформовано авторами за джерелами [28]

За даними Державної служби статистики України обсяг виготовленої продукції за кодом КВЕД 27.11 “Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів” з 2018 року зменшився майже у 1,4 рази [29], що відображено на рисунку 3. Динаміка зовнішньої торгівлі та обсягів виробництва продукції енергетичного машинобудування свідчить про значні проблеми розвитку вітчизняної галузі та зростаючу імпортозалежність.

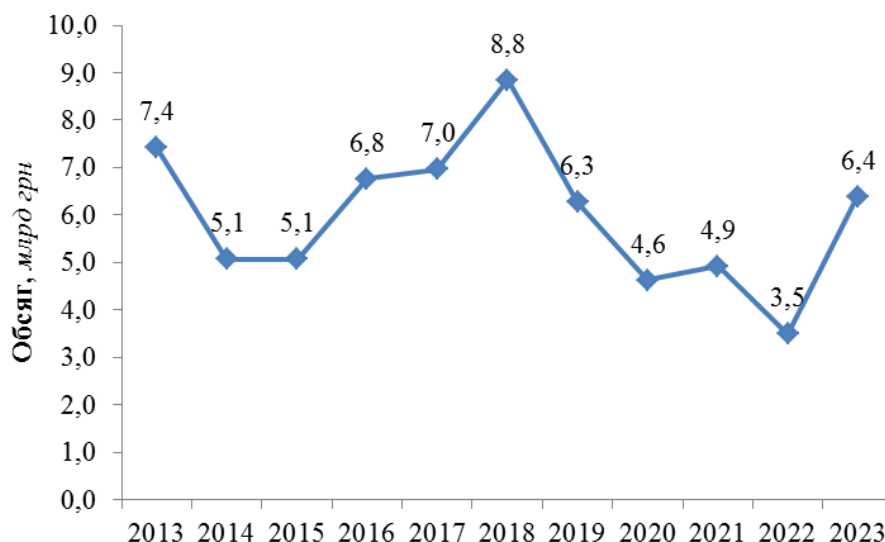


**Рис. 3 Динаміка виробництва продукції за кодом КВЕД 27.11
“Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів”
у 2013-2023 рр.**

* Сформовано авторами за джерелами [29]

Проблеми, можливості та перспективи відновлення та розвитку вітчизняного машинобудування висвітлені у працях вітчизняних вчених [1; 2; 4; 6-13]. Тому є доцільність врахування наукових здобутків стосовно вирішення проблем галузі енергетичного машинобудування в Україні. Також враховувати розробки Інституту газу НАН України [30], що можуть допомогти впровадити технічні рішення для підготовки та очистки біогазу/біометану, який використовується при генерації електричної енергії. Тому виникає доцільність у розробці моделі комерціалізації розробок Інституту газу НАН України.

Україна має потужний науково-технічний потенціал у галузі відновлюваної енергетики. Інститути Національної академії наук України та ряд профільних кафедр технічних університетів розробили інноваційні рішення для ВДЕ. Проте рівень комерціалізації даних розробок залишається низьким. Тому виникає доцільність у розробці та запровадженні моделі комерціалізації вітчизняних розробок у сфері електрогенерації з біогазу. Основною метою моделі є створення інтегрованого ланцюга комерціалізації, який забезпечує рух інновації від лабораторії до споживача. Враховуючи наукові праці вітчизняних вчених [1-13], слід зазначити, що доцільно запропонувати модель яка включає сім взаємопов'язаних компонентів, а саме:

- Науково-дослідний компонент, що враховує підготовку технічної документації, прототипів, випробування технологій та доведення їх рівень технологічної готовності TRL (Technology Readiness Level) не нижче 7.

- Інституційний компонент, що передбачає створення центрів трансферу технологій і патентних офісів при університетах та в Національній академії наук України, що відповідають сучасним вимогам.

- Фінансовий компонент, що передбачає використання венчурних фондів, державних та міжнародних грантів, програми Horizon Europe, кредитування від ЄБРР.

- Виробничий компонент, що враховує можливості та перспективи локалізації виробництва основних вузлів (генераторів, двигунів, систем очищення).

- Маркетинговий компонент, що передбачає заходи стосовно промоції українських брендів, створення веб-платформ для електронного каталогу технологій, участь у міжнародних виставках тощо.

- Комерційний компонент, що враховує можливості формування бізнес-моделей (лізинг, сервісні контракти), залучення приватних інвесторів, а також враховує перспективи застосування моделі довгострокових договорів купівлі електроенергії (PPA, Power Purchase Agreement).

- Компонент, що стосується питань підготовка технічних спеціалістів, інженерів, менеджерів у сфері енергетики та енергоефективності.

Дана модель повинна базуватися на принципі трикратної вигоди ("4 helix"), що передбачає тісну взаємодію чотирьох ключових секторів: держави, науково-дослідних установ, бізнесу та громадянського суспільства, що спрямована на стимулювання інновацій та технологічного прогресу. Така модель дозволяє ефективно координувати фінансування, дослідження і комерціалізацію нових енергетичних і машинобудівних технологій, забезпечуючи інтеграцію наукових розробок у промислове виробництво, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування сталого ринку високотехнологічного обладнання. Взаємодія всіх чотирьох «спіралей» сприяє не лише прискоренню впровадження інновацій, а й створенню сприятливого середовища для інвестицій, розвитку стартапів та залучення громадськості до оцінки й підтримки нових технологічних рішень.

Впровадження моделі комерціалізації українських технологій у сфері біогазової електрогенерації повинна дозволити досягненню економічного ефекту. Так для енергетичного сектору та галузі енергетичного машинобудування можливо досягти зменшення рівня імпортозалежності на 25-30%. За рахунок впровадження вітчизняних розробок та локалізації виробництва обладнання можна досягти збільшення внутрішнього виробництва, а при реалізації заходів Концепції "розумних мереж" впровадити високі технології до енергетичного сектору країни. При вирішенні питань розвитку енергетичного машинобудування у подальшому можливо і експорт обладнання для енергетичного сектору до різних країн світу. Для підприємств, що виробляють електроенергію з біомаси, впровадження вітчизняних розробок може дати можливість скоротити витрати біопалива (біогазу/біометану) та продовження терміну експлуатації обладнання. Соціальний ефект полягатиме у створенні нових робочих місць у галузі машинобудування та енергетичному секторі. Екологічний ефект полягає у можливості зменшення обсягів викидів метану та

CO₂, раціональному використанню органічних та побутових відходів, що сприятиме енергетичній безпеці територіальних громад.

Враховуючи вищезазначене, слід звернути увагу на те, що запропонована модель створює економічно сталий ланцюг “інновація – продукт – прибуток”, який забезпечує мультиплікативний вплив на національну економіку.

Для практичного втілення моделі необхідна комплексна політика державної підтримки інновацій та локалізація виробництва в галузі енергетичного машинобудування та енергетичного сектору. Відповідно необхідна реалізація заходів за наступними напрямками:

1. Нормативне забезпечення, що передбачатиме спрощення процедур сертифікації біогазового обладнання; оновлення Закону України “Про інноваційну діяльність”; використання механізму “інноваційного ваучера” для промислових підприємств.

2. Фінансова підтримка, що враховує створення державного фонду комерціалізації енергетичних технологій; компенсація частини вартості дослідних зразків; гранти для стартапів.

3. Інфраструктурні рішення, що передбачає формування кластерів “біоенергетика + машинобудування + агросектор”; відкриття демонстраційних полігонів і навчальних лабораторій.

4. Міжнародна інтеграція, яка передбачає участь у програмах ЄС (Наприклад, Horizon Europe); співпраця з ЄБРР та Світовим банком; сертифікація обладнання для ринку ЄС.

5. Освітньо-наукова підтримка, що включає підготовку кадрів у закладах вищої освіти за відповідними напрямками; популяризація наукових досягнень через виставки та форуми.

Реалізація зазначених заходів дозволить не лише розширити виробництво вітчизняних біоенергетичних установок, а й закласти основу для інноваційного експорту – від продажу обладнання до ліцензування технологій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток біоенергетичного напрямку є стратегічним чинником енергетичної безпеки України, а комерціалізація вітчизняних технологій у сфері електрогенерації з біогазу має значний потенціал для забезпечення технологічного суверенітету та економічного зростання.

Запропонована модель комерціалізації охоплює весь інноваційний цикл – від створення наукових розробок до їх виходу на ринок. Вона передбачає формування ефективних механізмів трансферу технологій між наукою та виробництвом, створення венчурно-інвестиційних інструментів фінансування дослідження і розробок (ДіР), стимулювання локалізації виробництва біоенергетичного обладнання в Україні, розвиток маркетингових та освітніх інституцій, здатних просувати національні інновації. В перспективі практична реалізація моделі може сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності українського енергетичного машинобудування, створенню стабільного ринку для вітчизняних біогазових технологій, зростанню обсягів інноваційної



продукції та експорту до різних країн світу, покращенню екологічного стану територіальних громад за рахунок раціонального використання відходів на звалищах і полігонах, створенню нових робочих місць і стимулювання регіонального розвитку.

Отже, комерціалізація вітчизняних розробок у сфері електрогенерації з біогазу є не лише техніко-економічним процесом, а й системним інструментом державної інноваційної політики. Її впровадження сприятиме становленню національної біоенергетичної індустрії, посиленню енергетичної незалежності країни та формуванню сталого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні наукових підходів до формування ефективних механізмів комерціалізації вітчизняних біоенергетичних технологій та їх інтеграції в енергетичну систему України з урахуванням міжнародного досвіду та цифровізації галузі.

Джерела фінансування: наукова стаття підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи за темою “Розробка методичних засад економічного обґрунтування інвестиційних науково-технічних проєктів НАН України”.

Список використаних джерел

1. Геєць В. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*, 2023. № 66, 09 (742). С. 3-29. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.09.003>
2. 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/scin16.01.003>
3. Жук Г. В., Предун К. М. Екологічні аспекти використання біогазів полігонів твердих побутових відходів для потреб енергопостачання населених пунктів України. Вентиляція, освітлення та теплогазопостачання : наук.-техн. зб. Київ : КНУБА, 2018. Вип. 26. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32347/2409-2606.2018.26.69-74>
4. 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>
5. Трипольська Г. С. Перспективи державної підтримки розвитку галузі біометану в Україні до 2040 року. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 128–142. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2021.02.128>
6. Спіфанова І. М. Машинобудування як стратегічна галузь країни: проблеми, стратегії вирішення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 20-25.
7. 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>
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. 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>
11. 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>
12. 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>
13. Венгер В. В., Кушніренко О. М. Формування моделі публічно-приватного партнерства як основи інвестиційної політики України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1. 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)
14. International Energy Agency. (2024). World Energy Outlook 2024. Paris: IEA. 398p. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024> (дата звернення: 15.09.2025)
15. International Energy Agency. (2025). Renewables. Paris: IEA. 238 p. URL: <https://www.iea.org/energy-system/renewables> (дата звернення: 15.09.2025)
16. International Energy Agency. (2024). Renewables 2024. Analysis and forecasts to 2030. Paris: IEA. 177p. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2024> (дата звернення: 15.09.2025)
17. International Energy Agency. (2025). Bioenergy. IEA. URL: <https://www.iea.org/energy-system/renewables/bioenergy> (дата звернення: 15.09.2025)
18. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квіт. 2023 р. № 373-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
19. Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 черв. 2024 р. № 587-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
20. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 761-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
21. Поводження з побутовими та подібними відходами за 2011-2020 роки. *Державна служба статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025)
22. Жук Г. В. Використання біогазу та біометану в Україні (2020). Доповідь Інституту газу НАН України. *Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-01/dopovid_zhuk_17_12_2019.pdf (дата звернення: 15.09.2025)
23. Комплекси утилізації органічних відходів як елемент розподіленої генерації у воєнний час / Жук Г. В., Крушневич С. П., Вербовський В. С. та інші. *Офіційний сайт Комітету з Державних премій України в галузі науки і техніки*. URL: https://www.kdpu-nt.gov.ua/sites/default/files/work_files/prezentaciya_roboty_6.pdf (дата звернення: 15.09.2025)
24. Про схвалення Концепції впровадження “розумних мереж” в Україні до 2035 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 жовт. 2022 р. № 908-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/908-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.09.2025).
25. Electric Generating Sets. *The Observatory of Economic Complexity*. URL: <https://oec.world/en/profile/hs/electric-generating-sets> (дата звернення: 15.09.2025)



26. The global biogas market. *Fortune Business Insights*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/biogas-market-100910> (дата звернення: 12.10.2025).
27. Cogeneration Equipment Market. *Transparency Market Research, Inc.* URL: <https://www.transparencymarketresearch.com/cogeneration-equipment-market.html#:~:text=Market%20Overview,cater%20rising%20distributed%20energy%20generati on> (дата звернення: 12.10.2025).
28. Trade statistics for international business development. *International Trade Centre*. URL: <https://www.trademap.org/> (дата звернення: 15.09.2025)
29. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013-2023 роках. *Державна служба статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2025)
30. Річні звіти. *Інститут газу НАН України*. URL: <https://gas-inst.org.ua/richni-zvity/> <https://doi.org/10.18356/9789211068207c004> (дата звернення: 15.09.2025)

References

1. 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. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.09.003> [in Ukrainian].
2. Heiets, V. M., Kyrylenko, O. V., Basok, B. I., & Bazieiev, Ye. T. (2020). Energy strategy: forecasts and realities (review). *Nauka innov.*, 16(1), 3–15. <https://doi.org/10.15407/scin16.01.003> [in Ukrainian]
3. Zhuk, H. V., & Predun, K. M. (2018). Ecological aspects of the use of landfill biogas for the energy supply of settlements in Ukraine. *Ventilation, Lighting and Heat and Gas Supply*, (26), 69–74. <https://doi.org/10.32347/2409-2606.2018.26.69-74> [in Ukrainian]
4. 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. <https://doi.org/10.32750/2025-0137> [in Ukrainian].
5. Trypolska, G. S. (2021). Prospects for state support of biomethane industry development in Ukraine until 2040. *Economy and Forecasting*, (2), 128–142. <https://doi.org/10.15407/eip2021.02.128> [in Ukrainian]
6. Yepifanova, I. M. (2023). Mechanical engineering as a strategic industry of the country: Problems and solution strategies. *Economics. Finance. Law*, 12, 20–25. [in Ukrainian]
7. Pysmenna, U. Ye., & Bykonja, O. S. (2018). Development of energy engineering in the direction of renewable energy and sustainable development. *Economy and Forecasting*, 4, 116–128. <https://doi.org/10.15407/eip2018.04.116> [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. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.16> [in Ukrainian]
9. Kuzmynchuk, N., & Lytovchenko, O. (2024). Structural and functional modeling of marketing policy to ensure economic security of mechanical engineering. *Economic space*, 190, 174–181. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-32> [in Ukrainian]
10. Tselikova, A., & Misko, Y. (2024). Public management of the development of the machine-building complex of Ukraine in conditions of economic instability. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (2), 228–235. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-39> [in Ukrainian]
11. 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. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.112-119> [in Ukrainian]



12. Yilyash, O. Yi., Smolyar, L. H., Duchenko, M. M., & Dzhadan, Yi. M. (2022). Strategic priorities of the state policy of stimulating the industrial and technological development of the national economy of Ukraine on the principles of marketing in order to ensure economic security. *Economic problems*, 1, 41–50. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-41-50>. [in Ukrainian]
 13. Venger, V., & Kushnirenko, O. (2025). Forming a Model of Public-Private Partnership as the Basis of Ukraine's Investment Policy. *ECONOMIC HERALD OF THE DONBAS*, (1(79), 86–94. [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]
 14. International Energy Agency. (2024). *World Energy Outlook 2024*. Paris: IEA. <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>
 15. International Energy Agency. (2025). Renewables. <https://www.iea.org/energy-system/renewables>
 16. International Energy Agency. (2024). Renewables 2024. *Analysis and forecasts to 2030*. <https://www.iea.org/reports/renewables-2024>
 17. International Energy Agency. (2025). Bioenergy. <https://www.iea.org/energy-system/renewables/bioenergy>
 18. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023, April 21). *On approval of the Energy Strategy of Ukraine until 2050 (Order No. 373-r)*. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
 19. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, June 25). *On approval of the National Energy and Climate Plan until 2030 (Order No. 587-r)*. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
 20. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, August 13). *On approval of the National Renewable Energy Action Plan until 2030 and the action plan for its implementation (Order No. 761-r)*. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
 21. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Management of municipal and similar waste for 2011–2020*. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]
 22. Zhuk, H. V. (2020). *Use of biogas and biomethane in Ukraine*. Report of the Gas Institute of the National Academy of Sciences of Ukraine. Official website of the National Institute for Strategic Studies. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-01/dopovid_zhuk_17_12_2019.pdf [in Ukrainian]
 23. Zhuk, H. V., Krushnevysh, S. P., Verbovskyi, V. S., et al. (2022). *Complexes for the utilization of organic waste as an element of distributed generation during wartime*. Official website of the Committee on State Prizes of Ukraine in the field of science and technology. https://www.kdpu-nt.gov.ua/sites/default/files/work_files/prezentaciya_roboty_6.pdf [in Ukrainian]
 24. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, October 14). *On approval of the Concept for the implementation of “smart grids” in Ukraine until 2035 (Order No. 908-r)*. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/908-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
 25. The Observatory of Economic Complexity. (2025). *Electric Generating Sets*. <https://oec.world/en/profile/hs/electric-generating-sets>
 26. Fortune Business Insights. (2025). *The global biogas market*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/biogas-market-100910>
 27. Transparency Market Research, Inc. (2025). *Cogeneration Equipment Market*. URL: <https://www.transparencymarketresearch.com/cogeneration-equipment-market.html#:~:text=Market%20Overview,cater%20rising%20distributed%20energy%20generati on>
 28. International Trade Centre. (2025). *Trade statistics for international business development*. URL: <https://www.trademap.org/>
-



29. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Volume of manufactured products (goods, services) by large, medium, small, and micro enterprises by type of economic activity, 2013–2023*. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
30. Gas Institute of the National Academy of Sciences of Ukraine. (2025). *Annual reports*. <https://gas-inst.org.ua/richni-zvity/> <https://doi.org/10.18356/9789211068207c004> [in Ukrainian]

Отримано:	18.10.2025	Beérkezett:	2025.10.18	Received:	18.10.2025
Прийнято до друку:	21.11.2025	Elfogadva:	2025.11.21	Accepted:	21.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-44-57](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-44-57)

УДК 338:336.74:004.8(477)

Олександр БРЕЧКО

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ORCID ID: [0000-0001-5126-0193](https://orcid.org/0000-0001-5126-0193)

Scopus Author ID: [57221617788](https://orcid.org/57221617788)

Вадим ШУХМАНН

аспірант
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ORCID ID: [0000-0002-1427-3312](https://orcid.org/0000-0002-1427-3312)

e-mail: vadum.shuhmann@gmail.com

(Corresponding author)

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЦИФРОВІЗАЦІЮ ВЕЛИКИХ ДАНИХ НА РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ

Анотація. Стрімкий розвиток ринку криптовалют та зростання обсягів великих даних зумовлюють потребу у впровадженні гнучких систем штучного інтелекту для підвищення економічної ефективності процесів аналізу, прогнозування та управління ризиками. В умовах високої волатильності, інформаційної асиметрії та зростаючих вимог до швидкості обробки даних використання інтелектуальних алгоритмів стає ключовим чинником конкурентоспроможності учасників крипторинку. Це обумовлює наукову й практичну значущість дослідження економічної ефективності застосування гнучких систем штучного інтелекту в цифровізації великих даних на ринку криптовалют. Метою роботи є визначення основних економічних детермінантів гнучкості ШІ, оцінка їхнього впливу на процеси аналізу та прогнозування цін у криптовалютному сегменті фінансових ринків, а також обґрунтування економічної ефективності таких систем у корпоративні стратегії компаній. Предметом дослідження є гнучкість штучного інтелекту (ШІ) у процесі обробки великих даних на ринку криптовалют, що розглядається як один із ключових факторів підвищення ефективності алгоритмічної торгівлі та аналітичних систем у високоволатильному середовищі. Гнучкість ШІ трактується як його здатність адаптуватися до швидкоплинних змін ринкових умов, що визначає результативність прогнозування та прийняття управлінських рішень. Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні порівняльного та системного аналізу сучасних цифрових технологій, зокрема машинного навчання та нейронних мереж, а також на моделюванні прогнозних сценаріїв із використанням лінійної регресії та алгоритмів машинного навчання. У роботі враховано як теоретичні напрацювання в галузі фінансових технологій,



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/)



так і практичні приклади впровадження ІІІ для алгоритмічної торгівлі на ринку криптовалют.

Результати дослідження демонструють, що гнучкість ІІІ зумовлюється поєднанням кількох чинників: здатністю алгоритмів до автоматичного оновлення й самонавчання; інтеграцією різнотипних джерел даних, включно з інформаційними потоками із соціальних медіа та новинних ресурсів; забезпеченням швидкої взаємодії між людиною та машиною, що прискорює процес ухвалення рішень; а також врахуванням аспектів кібербезпеки, які виступають критично важливими для стабільності функціонування цифрових платформ. Виявлено, що саме наявність механізмів адаптації дозволяє підвищити точність прогнозів і мінімізувати ризики, пов'язані з ринковою волатильністю.

Сфера застосування результатів охоплює практику алгоритмічної торгівлі, розробку аналітичних систем прогнозування цінових трендів, формування корпоративних стратегій на ринку криптовалют, а також освітні програми з фінансових технологій та цифрової економіки. Отримані висновки можуть бути використані як аналітиками й трейдерами, так і керівниками підприємств, що інтегрують інноваційні цифрові технології у свою діяльність.

У висновках підкреслюється, що економічна ефективність застосування ІІІ на криптовалютному ринку залежить від комплексного врахування детермінант його гнучкості, серед яких провідне місце займають адаптивність алгоритмів та захист даних. Використання ІІІ не лише оптимізує процеси прогнозування й торгівлі, але й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації. Поєднання технологічних інновацій із системним підходом до управління ризиками формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері фінансових технологій.

Ключові слова: цифрова трансформація, економічна ефективність, криптовалюта, штучний інтелект, великі дані, фінансові ринки, крипторининок.

JEL Classification: C45, C55, G17, O33, E44

Absztrakt. A kriptovaluta-piac gyors fejlődése és a big data mennyiségének folyamatos növekedése szükségessé teszi rugalmas mesterségesintelligencia-rendszerek alkalmazását az elemzési, előrejelzési és kockázatkezelési folyamatok gazdasági hatékonyságának növelése érdekében. A magas volatilitás, az információs aszimmetria, valamint az adatfeldolgozás sebességével szemben támasztott egyre növekvő követelmények mellett az intelligens algoritmusok alkalmazása a kriptovaluta-piaci szereplők versenyképességének egyik meghatározó tényezőjévé válik. Mindez hangsúlyozza annak tudományos és gyakorlati jelentőségét, hogy vizsgáljuk a rugalmas mesterségesintelligencia-rendszerek alkalmazásának gazdasági hatékonyságát a big data digitalizációja során a kriptovaluta-piacon. A munka célja az AI rugalmasságának fő gazdasági meghatározó tényezőinek meghatározása, azoknak a pénzügyi piacok kriptovaluta szegmensében végzett árelemzési és -előrejelzési folyamatokra gyakorolt hatásának értékelése, valamint az ilyen rendszerek gazdasági hatékonyságának alátámasztása a vállalatok vállalati stratégiáiban. A kutatás tárgya a mesterséges intelligencia (AI) rugalmassága a kriptovaluta-piacon történő nagy adatmennyiségek feldolgozása során, amelyet az algoritmikus kereskedelem és az analitikai rendszerek hatékonyságának növelésének egyik kulcsfontosságú tényezőjeként tekintenek a nagy volatilitású környezetben. Az AI rugalmasságát úgy kell értelmezni, mint annak képességét, hogy alkalmazkodjon a gyorsan változó piaci feltételekhez, ami meghatározza a prognózisok és a vezetői döntések hatékonyságát. A kutatás módszertana a modern digitális technológiák, különösen a gépi tanulás és a neurális hálózatok összehasonlító és rendszerelemzésén, valamint a lineáris regresszió és a gépi tanulás algoritmusainak felhasználásával történő előrejelzési forgatókönyvek modellezésén alapul. A tanulmány figyelembe veszi mind a pénzügyi technológiák területén elért elméleti eredményeket, mind az AI algoritmikus kereskedelemre való alkalmazásának gyakorlati példáit a kriptovaluta piacon.

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy az AI rugalmasságát több tényező együttes hatása eredményezi: az algoritmusok automatikus frissítési és öntanulási képessége; különböző típusú

adatforrások integrációja, beleértve a közösségi médiából és hírforrásokból származó információáramlást; az ember és a gép közötti gyors interakció biztosítása, ami felgyorsítja a döntéshozatali folyamatot; valamint a kiberbiztonsági szempontok figyelembevétele, amelyek kritikus fontosságúak a digitális platformok stabil működése szempontjából. Megállapítást nyert, hogy éppen az adaptációs mechanizmusok megléte teszi lehetővé a prognózisok pontosságának növelését és a piaci volatilitással kapcsolatos kockázatok minimalizálását.

Az eredmények alkalmazási területe magában foglalja az algoritmikus kereskedés gyakorlatát, az ártrendek előrejelzésére szolgáló analitikai rendszerek fejlesztését, a kriptovaluta-piacon alkalmazott vállalati stratégiák kialakítását, valamint a pénzügyi technológiákkal és a digitális gazdasággal kapcsolatos oktatási programokat. A kapott következtetéseket mind az elemzők és kereskedők, mind az innovatív digitális technológiákat tevékenységükbe integráló vállalatok vezetői felhasználhatják.

A következtetésekben hangsúlyt kap az a tény, hogy az AI alkalmazásának gazdasági hatékonysága a kriptovaluta-piacon attól függ, hogy komplex módon figyelembe veszik-e a rugalmasságának meghatározó tényezőit, amelyek közül az algoritmusok adaptivitása és az adatok védelme kapnak kiemelt szerepet. Az AI alkalmazása nemcsak optimalizálja az előrejelzési és kereskedési folyamatokat, hanem új lehetőségeket is megnyit a digitális átalakulás körülményei között a vállalkozások fejlődése számára. A technológiai innovációk és a kockázatkezelés szisztematikus megközelítésének ötvözése alapot teremt a pénzügyi technológiák területén működő vállalatok versenyképességének növeléséhez.

Kulcsszavak: digitális átalakulás, gazdasági hatékonyság, kriptovaluta, mesterséges intelligencia, big data, pénzügyi piacok, kriptopiac.

Abstract. The rapid development of the cryptocurrency market and the growing volumes of big data necessitate the implementation of flexible artificial intelligence systems in order to enhance the economic efficiency of analytical, forecasting, and risk management processes. Under conditions of high volatility, information asymmetry, and increasing requirements for data processing speed, the use of intelligent algorithms becomes a key determinant of the competitiveness of cryptocurrency market participants. This underscores the scientific and practical relevance of investigating the economic efficiency of applying flexible artificial intelligence systems to the digitalisation of big data in the cryptocurrency market. The purpose of the work is to identify the main determinants of AI flexibility, assess their impact on the processes of price analysis and forecasting in the cryptocurrency segment of financial markets, as well as substantiate the possibilities of integrating such systems into corporate strategies of companies. The subject of the study is the flexibility of artificial intelligence (AI) in the process of processing big data in the cryptocurrency market, which is considered one of the key factors in increasing the efficiency of algorithmic trading and analytical systems in a highly volatile environment. The flexibility of AI is interpreted as its ability to adapt to rapidly changing market conditions, which determines the effectiveness of forecasting and making management decisions. The research methodology is based on the application of comparative and systemic analysis of modern digital technologies, in particular machine learning and neural networks, as well as on modeling forecast scenarios using linear regression and machine learning algorithms. The work takes into account both theoretical developments in the field of financial technologies and practical examples of implementing AI for algorithmic trading in the cryptocurrency market.

The results of the study demonstrate that the flexibility of AI is due to a combination of several factors: the ability of algorithms to automatically update and self-learn; the integration of various types of data sources, including information flows from social media and news resources; ensuring fast interaction between humans and machines, which accelerates the decision-making process; and taking into account cybersecurity aspects that are critically important for the stability of digital platforms. It was found that it is the presence of adaptation mechanisms that allows you to increase the accuracy of forecasts and minimize the risks associated with market volatility.



The scope of application of the results covers the practice of algorithmic trading, the development of analytical systems for forecasting price trends, the formation of corporate strategies in the cryptocurrency market, as well as educational programs in financial technologies and the digital economy. The conclusions obtained can be used by both analysts and traders, and managers of enterprises that integrate innovative digital technologies into their activities.

The conclusions emphasize that the effectiveness of AI in the cryptocurrency market depends on a comprehensive consideration of the determinants of its flexibility, among which the adaptability of algorithms and data protection occupy a leading place. The use of AI not only optimizes forecasting and trading processes, but also opens up new opportunities for business development in the context of digital transformation. The combination of technological innovations with a systemic approach to risk management forms the basis for increasing the competitiveness of companies in the field of financial technologies.

Keywords: digital transformation, economic efficiency, cryptocurrency, artificial intelligence, big data, financial markets, crypto market.

Постановка проблеми. У сучасному світі криптовалюти набули популярності не лише як фінансовий актив, а й як об'єкт для інноваційних технологій. Ринок криптовалют характеризується високою волатильністю та швидкими змінами, що створює значні виклики для його користувачів. У зв'язку з цим виникає необхідність у впровадженні новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), для ефективної обробки великих даних (ВД) та прийняття рішень. Важливими аспектами є необхідність адаптації торгових алгоритмів до змінюваних ринкових умов та інтеграція різноманітних джерел даних для підвищення точності прогнозних розрахунків. Багато компаній також стикаються з труднощами у забезпеченні гнучкості своїх систем ШІ, що може призвести до упущених можливостей і фінансових втрат. Це актуалізує дослідження головних економічних детермінантів, які впливають на адаптивні можливості ШІ у цифровізації обробки ВД, що є важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності підприємств на динамічному ринку криптовалют.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в галузі штучного інтелекту та великих даних, у контексті економічної ефективності функціонування криптовалютного ринку, свідчать про стрімкий розвиток технологій та їх вплив на фінансову індустрію за кількома ключовими аспектами:

1. Моделі машинного навчання (МН, англ. - ML) і їх застосування, які розкривають специфічні алгоритми МН, такі як рішення дерев, нейронні мережі та глибокі навчальні моделі, які довели свою ефективність у прогнозуванні цін на криптовалюти та сприяли значному підвищенню точності прогнозів в умовах ринкової волатильності. Зокрема, Дерберцев В., Матвійчук А. та Соловійов В. [2] зосереджувались на короткостроковому прогнозуванні та використанні нейромереж для моделювання нелінійних залежностей у динаміці криптовалют і дерева рішень – для побудови регресійних та класифікаційних прогнозів, а також моделей часових рядів; Ю. Клебан та Т. Стасюк [3] застосовували модель

на основі часових рядів FB Prophet та рекурентну нейронну мережу LSTM для моделювання й прогнозу цін криптовалют.

2. На аналізі великих даних, які охоплюють інформаційні потоки соцмереж, новинні стрічки, неструктуровані дані, біржові та блокчейн дані, в тому числі на платформах Defi і Web3. Дослідник Д. Ніколенко [4] – зосереджується на технологічній інфраструктурі, концепціях та децентралізації в он-чейн метриках та їх можливостях щодо застосування МН, І. Новіков – на порівнянні моделей регресії та нейронних мереж (LSTM, Transformer, TSMixer) через історичні дані та настрої у новинних стрічках.

Менш дослідженими, але перспективними щодо подальшого розвитку є адаптивні стратегії та автоматизація для алгоритмічної торгівлі, що дозволяють системам ШІ самостійно оновлювати свої алгоритми у відповідь на зміну ринкових циклів, питання кібербезпеки і ризиків, які актуалізують потребу в комплексному підході до захисту даних, з метою уникнення фінансових втрат. А також, етичні аспекти та регулювання, що стосуються необхідності створення законодавчих рамок для забезпечення безпеки та прозорості у використанні технологій штучного інтелекту на ринку криптовалют.

Серед вітчизняних дослідників варто виділити праці таких авторів як: Бречко О. [1], Дербенцев В. [2], Клебан Ю [3], Д. Ніколенко [4], Кучковський В. [5], Данилов В [6], Олійник Б. [6], Дідик А. [7], Глущенко О. [8], Нечай О. [7, 9], Андрющенко К., Репіна І. які акцентували увагу на можливостях використання ВД у фінансових прогнозах, важливості їх інтеграції у стратегії алгоритмічної торгівлі в умовах ринку криптовалют та на питаннях кіберзахисту у фінансових технологіях, зокрема в блокчейні та Web3. Серед зарубіжних авторів варто виділити праці J.Wu [10], X.Song [11], Q. Guo [12], C. Zhao, Ping Hu, G. Cohen [13] та ін.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування економічних детермінантів гнучкості штучного інтелекту в процесах цифровізації обробки великих даних на ринку криптовалют. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективне використання ШІ стає критично важливим для забезпечення швидкого, точного та адаптивного аналізу великих обсягів даних, саме тому, в статті розкриваються критерії оцінки економічної ефективності застосування моделей ШІ на криптовалютних ринках, визначення ключових факторів, що впливають на гнучкість ШІ, включаючи технологічні та ринкові детермінанти та встановлення взаємозв'язку між цифровізацією процесів обробки даних та адаптивністю ШІ, що сприяє підвищенню точності прогнозування та швидкості прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Штучний інтелект (ШІ) відіграє важливу роль у цифровізації обробки великих даних (ВД), надаючи можливості для аналізу та прийняття рішень на фінансових ринках. З метою ефективного реагування на динамічні зміни крипторинку, все більшої популярності та затребуваності вимагають адаптивні технологічні рішення. Згідно з даними CoinMarketCap [14], сукупна ринкова капіталізація всіх



криптовалют на червень 2025 р перевищила 3,29 трлн. дол. США., проте для даного ринку і надалі притаманна надзвичайна волатильність цін, яка може мати відхилення понад 10% у день як для окремих ринкових позицій так і для ринку криптовалют в цілому. У таких умовах традиційні фінансові моделі часто не можуть забезпечити точні прогнози, що підвищує значення гнучких систем на базі ШІ.

Статистика показує, що 70% інвесторів у криптовалютах покладаються на автоматизовані торгові системи, що підтверджує зростаючий інтерес до алгоритмічної (високочастотної) торгівлі. Дослідження демонструють, що використання ШІ у алгоритмічній торгівлі може збільшити прибутковість на 15-30% у порівнянні з традиційними методами. За опублікованими даними McKinsey [15], компанії, які впроваджують гнучкі рішення на основі ШІ, можуть знизити витрати на 20-30%, що є важливим фактором у конкурентному середовищі криптовалют.

Гнучкі алгоритми винахідливо використовують дані з різних джерел, включаючи новини, соціальні медіа та аналітику обсягу торгів, для формування більш точних прогнозів. Згідно з опитуванням, 65% фінансових аналітиків вважають, що можливості ШІ можуть суттєво вплинути на прийняття рішень в інвестиційних стратегіях. Однак, 45% зазначають, що без належної кібербезпеки впровадження таких технологій може призвести до серйозних фінансових втрат [16]. Перспективи гнучкості ШІ в криптовалютах полягають у зростаючому впровадженні технологій автоматизації та великих даних. До кінця 2025 р. очікується, що ринок ШІ у фінансових технологіях зросте на 23% до 30 млрд. доларів. Це відкриває можливості для підприємств, які готові адаптувати свої стратегії до швидко змінюваних ринкових умов [17]. Регулярна адаптація алгоритмів ШІ на основі нової інформації дозволяє уникнути значних ризиків, що пов'язані з кінцевими прогнозами. Оптимізація моделей адаптації може забезпечити зниження волатильності і підвищення стабільності фінансових інструментів. Крім того, важливість етичних аспектів, таких як прозорість алгоритмів, стає дедалі актуальнішою, оскільки регулювання ринку криптовалют продовжує розвиватися, що призводитиме до його легітимізації.

Отже, незважаючи на велику потенційну вигоду, впровадження гнучкості ШІ на ринку криптовалют потребує комплексного підходу, що враховує технологічні, економічні та етичні аспекти. Це дозволить створити більш ефективні та безпечні рішення для інвесторів, що в кінцевому підсумку підвищить довіру до ринку криптовалют.

Технологічні інновації є ключовим драйвером розвитку ринку криптовалют, оскільки вони забезпечують нові можливості для аналізу, торгівлі та управління фінансовими ризиками. Основні інноваційні рішення, які вже впроваджуються або мають потенціал для реалізації на сучасному етапі, включають наступні рішення.

По-перше, відкриті та дистрибуційні реєстраційні системи забезпечують прозорість, безпеку та незмінність даних транзакцій. Вони створюють основу

для децентралізованих фінансових сервісів (DeFi), які пропонують нові фінансові продукти без посередників. На сучасному етапі розвиваються протоколи, які дозволяють здійснювати швидке та безпечне виконання угод (транзакцій), а також створюються платформи, які інтегрують можливості нейромереж, що забезпечують високу економічну ефективність біржових операцій. До новітніх інструментів належать, зокрема, снайпер-боти, які автоматизують процес купівлі токенів в момент їх лістингу на біржах, що дозволяє користувачам отримувати максимальний прибуток від швидких спекулятивних операцій з токенами [1].

Інтеграція таких протоколів з можливостями ШІ представлена в табл. 1.

Таблиця 1.

Інструменти DeFi ринку, які інтегруються з нейромережею чи можливостями ШІ*

Інструменти DeFi	Особливості використання ШІ
Снайпер-боти	Використовують алгоритми машинного навчання для аналізу ринкових тенденцій та автоматизованого прийняття рішень щодо купівлі рахунків. Вони можуть адаптуватися до нових умов ринку, що дозволяє отримувати максимальний прибуток від швидких коливань цін.
Агрегатори DeFi	Штучний інтелект використовується для оптимізації алгоритмів пошуку найвигідніших обмінних курсів, аналізуючи величезні обсяги даних з різних платформ у реальному часі та швидко реагуючи на зміни.
Протоколи кредитування	Використання ШІ для аналізу кредитоспроможності позичальників дозволяє платформам робити більш точні прогнози щодо ризиків та автоматично адаптувати умови позик відповідно до змінюваних умов ринку.
Фармінг ліквідності	Інтеграція штучного інтелекту може забезпечити оптимізацію процесів забезпечення ліквідності, автоматично підбираючи найкращі пули для вкладення користувачів, щоб максимізувати їхній прибуток у відповідь на коливання ринкових умов.
Розумні біржі (Smart Exchanges)	ШІ в алгоритмізації торгівлі дозволяє таким біржам адаптувати свої торгові стратегії на основі аналізу історичних даних і реальних ринкових умов, що фактично робить їх більш чутливими до потреб ринку.
Аналітика соціальних мереж	Інтеграція ШІ для аналізу соціальних медіа може бути застосована до ліквідних пулів, агрегаторів і інших платформ для покращення прийняття рішень на основі соціального контексту.
Токенізовані активи	З використанням ШІ можна розробити системи автоматизованого оцінювання токенізованих активів, що дозволяє адаптувати ціни в реальному часі відповідно до попиту та пропозиції.
Протоколи стабільних монет	ШІ може бути використано для моніторингу коливань ринкових умов і автоматичного коригування механізмів забезпечення стабільності цін.

*Джерело: сформовано авторами за [1].

Як бачимо з наведених в таблиці інструментів, інтеграція штучного інтелекту на ринку DeFi може значно підвищити їх адаптивність, економічну ефективність та стійкість, забезпечуючи користувачів новими можливостями для досягнення фінансових цілей. Це, в свою чергу, забезпечить підвищення ефективності взаємодії з ринком та відкриє нові можливості для інвесторів та трейдерів, стимулюючи розвиток децентралізованих фінансів у цілому.

По-друге, за останній період машинне навчання (МН) та штучний інтелект (ШІ) стали важливими компонентами у визначенні стратегій торгівлі та інвестицій на фінансових ринках, зокрема, і у сегменті децентралізованих фінансів (DeFi). Використання цих технологій значно полегшує обробку та аналіз великих обсягів ринкових даних, що надає високоточні прогнози та дозволяє гнучко адаптуватися до змін.

Системи машинного навчання здатні обробляти величезні масиви даних, включаючи історичні котирування, обсяги торгів та соціально-економічну інформацію. Завдяки цим технологіям трейдери можуть отримувати вичерпні аналітичні звіти, які базуються на реальних даних, що допомагає зменшити людський фактор при прийнятті рішень. Разом з тим, автоматизація дозволяє знизити витрати часу на аналіз, а також збільшити частоту та обсяги операцій.

Алгоритми машинного навчання, такі як нейронні мережі, можуть виявляти складні шаблони і кореляції в даних, що не підлягають традиційному аналізу. Це дозволяє створювати більш точні прогнози щодо зміни трендів та цінних позицій. Наприклад, такі системи можуть адаптувати свої моделі на основі нових даних у реальному часі, зменшуючи ймовірність помилок у прогнозах.

Приклад математичного розрахунку, який ілюструє, як алгоритми машинного навчання можуть використовуватися для прогнозування цін можна представити на основі лінійної регресивної моделі (1.1). Лінійна регресія дозволяє моделювати взаємозв'язок між залежною змінною (наприклад, ціна активу) та однією або кількома незалежними змінними (факторами, що можуть впливати на ціну) для аналізу фінансових показників (1.2).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon \quad (1.1)$$

де, Y – залежна змінна (прогнозована ціна криптовалюти)

$X_1, X_2, \dots, X_n$ – незалежні змінні (фактори)

β_0 – константа

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ – коефіцієнти регресії (впливу факторів)

ε – випадкова похибка

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_k + \beta_2 X_o + \beta_3 X_{se} + \varepsilon. \quad (1.2)$$

Де, Y – прогноз (ціна, тренд, позиція)

X_k – історичні ринкові ціни

X_o – дані про обсяги торгів

X_{se} – макроекономічні та інформаційні фактори

β_0 – константа (вільний член)
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – коефіцієнти впливу факторів
 ε – випадкова похибка

На основі використання лінійної регресії можемо провести прогнозний розрахунок ціни криптовалюти на основі таких двох факторів в межах певного часового проміжку (місяць, півроку, рік):

1. Обсяг торгів (в млн. одиниць);
2. Індекс настроїв в соціальних медіа (в шкалі від -1 до 1).

Приклад розрахунку наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Розрахунок прогнозної моделі ціни криптовалюти з використанням алгоритмів машинного навчання

	Обсяг торгів (X_1), млн. дол	Індекс настроїв (X_2)	Ціна
	100	0,5	2000
	150	0,8	2500
	80	0,1	1800
	120	0,6	2100
	...	...	...
Прогноз	130	0,7	2360

Лінійна модель з трансформованими змінними через оберненні пропорції для індексу настроїв і обсягу торгів на основі регресійної моделі матиме вигляд (2.1-2.2):

$$Y = 1500 + 5/\sqrt{X_1} + 300/\sqrt{X_2} \quad (2.1),$$

Де 1500 – мінімальна базова прогнозована ціна без врахування факторів X_1 і X_2 .

$$Y = 1500 + 650 + 210 = 2360 \quad (2.2)$$

Хоча даний приклад демонструє базову концепцію, але його можна ускладнити, використовуючи різні алгоритми машинного навчання (наприклад, нейронні мережі, дерева рішень тощо), які здатні обробляти нелінійні залежності, виявляти складні шаблони та адаптуватися до нових даних у реальному часі. За допомогою таких підходів можна створити більш точні прогнози, які значно знижують ймовірність помилок та підвищують економічну ефективність торгівлі на ринку.

Однією з ключових переваг систем ІІІ є їх здатність реагувати на зміни ринкової ситуації в реальному часі. Це означає, що трейдери можуть отримувати рекомендації про купівлю або продаж активів на основі актуальної інформації. Наприклад, у випадках різкого зростання волатильності, такі системи можуть



інформувати користувачів про необхідність коригування своїх стратегій, щоб уникнути збитків. Відповідно оптимізація торгових стратегій через інструменти на базі ШІ призводить до вищої ефективності торгівлі та максимізації прибутків. Це включає використання алгоритмів, які враховують не тільки історію торгів, а й зовнішні фактори – політичні новини, економічні дані – елементи фундаментального аналізу, що можуть вплинути на ринок. Таким чином, використання адаптивних систем на криптовалютному ринку, дозволить трейдерам самостійно налаштовуватися під нові умови, та поєднувати елементи технічної і фундаментальної бази даних.

Багато сучасних фінансових установ та трейдерів починають використовувати методи машинного навчання для прогнозування тривалих ринкових трендів. Наприклад, аналіз настроїв у соціальних медіа за допомогою алгоритмів обробки природної мови (NLP) може вплинути на розуміння того, як наслідки конкретних подій, таких як випуск нових токенів або регуляторні зміни, на які реагує ринок.

У найближчі роки ми можемо очікувати подальшого розвитку гнучких фінансових інструментів, заснованих на ШІ. Інвестиції у сферу фінансових технологій (FinTech) зростають, тому попит на рішення, які забезпечують адаптивність і швидкість реакції на ринкові зміни, тільки збільшуватиметься. Використання блокчейн-технологій у поєднанні з алгоритмами ШІ дозволить створити нові рішення, які будуть мати вищий рівень безпеки та прозорості.

Прикладом використання ШІ в системі алгоритмічної торгівлі є один з провідних хедж-фондів Two Sigma, який використовує автоматизовані торгові системи засновані на великих даних і машинному навчанні. Компанія аналізує місячні та річні дані ринків для виявлення шаблонів, які могли б допомогти приймати обґрунтовані торгові рішення. Завдяки ШІ, Two Sigma змогла досягти значних результатів в оптимізації своїх торгових стратегій [18].

Такі платформи як CryptoHedge, CoinPredictor і Numerai використовують нейронні мережі для аналізу ринкових умов і прогнозування руху цін на криптовалюту, а також модель краудсорсингу для алгоритмічної торгівлі, аналізуючи прогнози різних аналітиків за допомогою ШІ. CryptoHedge має спеціальні моделі для визначення оптимальних точок входу та виходу з ринкових позицій, що дозволяє зменшити ризики, а Numerai створює стратегії для своїх інвестицій у хедж-фонди, спільно використовуючи дані, які базуються на машинах навчання [19, 20, 21].

Окремі компанії, зокрема Chainalysis, Elliptic використовують алгоритми ШІ для ідентифікації підозрілих фінансових транзакцій. Вони розробляють моделі, які аналізують великі масиви даних та виявляють закономірності, які можуть свідчити про шахрайство, моніторять адреси та транзакції для виявлення аномалій, що дозволяє потенційним інвесторам і регуляторам приймати обґрунтовані рішення [22, 23].

Незважаючи на перспективи впровадження новітніх цифрових інструментів на даному сегменті ринку, компанії також стикаються з рядом викликів під час інтеграції ШІ у свої бізнес-процеси.

1. Штучний інтелект залежить від великих обсягів даних, які мають відповідати якісним ознакам, так як, неповні чи недостовірні дані можуть призвести до хибних прогнозів.

2. Інтеграцію нових технологій ускладнює відсутність визначеності в регулятивному полі.

3. Технічні труднощі впровадження ШІ в існуючі бізнес-процеси, що потребуватиме додаткових затрат часу на навчання персоналу та налаштування систем.

До явних переваг використання аналізу Великих даних та машинного навчання є можливість для компаній зрозуміти потреби своїх клієнтів і адаптувати свої продукти та послуги під їх запити. Для цього таким компаніям потрібно зосередити увагу на перспективних напрямках, що сприятимуть впровадженню технологій:

1. Партнерство з науковими установами – співпраця з університетами та науковими центрами для розробки та впровадження нових технологій.

2. Інвестиції в навчання персоналу, що стосується специфіки використання ШІ, можуть забезпечити більшу ефективність імплементації та приймання нових рішень.

3. Створення та розширення тестових середовищ з метою перевірки нових рішень на базі ШІ, перед їх впровадженням, що запобігатиме докорінній перебудові та змінам у бізнес-моделях.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що гнучкість штучного інтелекту є ключовим фактором економічної ефективності цифровізації обробки великих даних на ринку криптовалют. Застосування ШІ дозволяє інтегрувати різноманітні джерела даних, включаючи ринкові показники, обсяги торгів, соціальні сигнали та блокчейн-транзакції, та автоматично виявляти приховані закономірності, що підвищує точність прогнозування цін і оптимізує алгоритмічні торгові стратегії. У моделі прогнозування ціни криптовалюти, що використовує обернено-пропорційні залежності та індекс настроїв, продемонстровано практичну можливість врахування впливу як соціальних, так і ринкових факторів на формування ціни активу.

Аналіз провідних платформ та компаній, таких як Two Sigma, CryptoHedge, Numerai, Chainalysis та Elliptic, підтверджує, що поєднання машинного навчання, нейронних мереж, краудсорсингу та AI-аналітики забезпечує суттєву конкурентну перевагу та сприяє підвищенню ефективності управління ризиками на крипторинку. Використання адаптивних моделей і алгоритмів для виявлення аномалій, оптимальних точок входу та виходу з позицій дозволяє мінімізувати фінансові втрати та підвищити стабільність портфелів інвесторів.



Перспективи подальших досліджень включають розвиток більш комплексних та адаптивних моделей AI, здатних працювати з багатовимірними потоками даних у реальному часі, а також інтеграцію багатокритеріальних показників соціального настрою, економічних індикаторів та блокчейн-аналітики для підвищення точності прогнозів. Важливим напрямом є застосування explainable AI, що дозволяє інвесторам та регуляторним органам розуміти логіку прийнятих алгоритмічних рішень. Додатково перспективним є дослідження впливу масштабування обсягів даних та появи нових типів цифрових активів на ефективність моделей, а також розробка гібридних систем, що поєднують класичні економетричні моделі з алгоритмами машинного навчання для підвищення стійкості прогнозів у нестабільних ринкових умовах.

Таким чином, економічна ефективність впровадження гнучкого штучного інтелекту у цифровізацію обробки великих даних на ринку криптовалют є перспективним напрямом, який здатний підвищити точність прогнозів, оптимізувати торгові стратегії, зменшити ризики та забезпечити фундамент для подальших досліджень у галузі фінансової аналітики та технологій блокчейн.

Проте компаніям потрібно вдосконалювати свої системи, адаптуватися до нових умов і враховувати виклики, пов'язані з інтеграцією ШІ, щоб отримати максимальну вигоду від цих технологій. З правильною стратегією та підходом фінансові корпорації і бізнес може зайняти лідерські позиції у швидко змінюваному світі криптовалют.

Список використаних джерел

1. Бречко О.В. Розвиток DeFi та Web3 в умовах цифрової трансформації. *Економічний дискурс*. № 3-4. 2023. С. 95-109. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-1>
2. Derbentsev V., Matviychuk A., Soloviev V. Forecasting of Cryptocurrency Prices Using Machine Learning. In L. Pichl, C. Eom, E. Scalas, T. Kaizoji (Eds.), *Advanced Studies of Financial Technologies and Cryptocurrency Markets*. Springer Singapore. 2020. P. 211–231. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-4498-9_12
3. Kleban Y., Stasiuk T. Crypto Currency Price Forecast: Neural Network Perspectives. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2022. № 254. P. 29-42. DOI: <https://doi.org/10.26531/vnbu2022.254.03>
4. Nikolenko D. Machine learning and decision making. *Accounting and Finance Research*. 2021. № 10 (3). P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.5430/afr.v10n3p1>
5. Кучковський В. В. Інформаційна технологія блокчейн для опрацювання великих даних: дис. ... канд. техн. наук : 05.13.06 / Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів, 2022. 198 с.
6. Данилов В., Олійник Б. Прогнозування цін біржових акцій нейронними мережами. *InterConf Grafiati*. 2022. №14 (113). С. 479-485. DOI: <http://dx.doi.org/10.51582/interconf.19-20.06.2022.051>
7. Дідик А. М., Нечай О. Р. Порівняльний аналіз становлення та розвитку криптовалют у світі: уроки для України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 3. С. 112–118.
8. Глущенко О. В., Швайко М. Л., Хмельков А. В., Данилкіна О. І. Сучасні тенденції на ринку криптовалют в Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2023. № 18. С. 59–65.
9. Нечай О., ред. Поняття, види та перспективи використання криптовалюти в Україні. *Modelling the Development of Economic Systems*. 2024. № 2. С. 23–29.

10. Wu J., Zhang X., Huang F., Zhou H., Chandra R. Review of deep learning models for crypto price prediction: implementation and evaluation. *ArXiv* abs/2405.11431. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.11431>
11. Song X., Deng L., Wang H. *et al.* Deep learning-based time series forecasting. *Artif Intell Rev.* 2025. № 58, 23. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10989-8>
12. Guo Q., Lei S., Ye Q., Fang Z. MRC-LSTM: A Hybrid Approach of Multi-scale Residual CNN and LSTM to Predict Bitcoin Price. 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2105.00707> (дата звернення 08.08.2025).
13. Cohen G., Aiche A. Predicting the Bitcoin's price using AI. *Frontiers in artificial intelligence.* 2025. № 8, 1519805. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1519805>
14. CoinMarketCap. Cryptocurrency Market Capitalizations. URL: <https://coinmarketcap.com>
15. McKinsey & Company. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення 01.09.2025).
16. McKinsey & Company. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024> (дата звернення 02.09.2025).
17. McKinsey & Company. The next innovation revolution-powered by AI. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-next-innovation-revolution-pow> (дата звернення 01.09.2025).
18. Two Sigma Investments. Використання штучного інтелекту та машинного навчання в алгоритмічній торгівлі. URL: <https://www.twosigma.com/> (дата звернення 01.09.2025).
19. CryptoHedge. Платформа для прогнозування цін на криптовалюти за допомогою нейронних мереж. URL: <https://www.cryptohopper.com> (дата звернення 05.09.2025).
20. CoinPredictor. Сервіс прогнозування та аналізу ринку криптовалют з використанням штучного інтелекту. URL: <https://coinpredictor.live/> (дата звернення 02.09.2025).
21. Numerai. Хедж-фонд, що використовує штучний інтелект та краудсорсинг для алгоритмічної торгівлі. URL: <https://www.numer.ai/> (дата звернення 03.09.2025).
22. Chainalysis. Платформа для аналізу блокчейн-даних та розслідувань фінансових злочинів. URL: <https://www.chainalysis.com/> (дата звернення 01.09.2025).
23. Elliptic. Рішення для аналізу блокчейн-даних та забезпечення відповідності у криптовалютних транзакціях. URL: <https://www.elliptic.co/> (дата звернення 28.08.2025).

References

1. Brechko, O. V. (2023). Development of DeFi and Web3 in the context of digital transformation. *Ekonomichnyi diskurs*, (3–4), 95–109. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-1> [in Ukrainian]
2. Derbentsev, V., Matviychuk, A., & Solovyov, V. (2020). Cryptocurrency price forecasting using machine learning. In L. Pikhl, K. Eom, E. Skalas, & T. Kaydzodzi (Eds.), *Advanced research in financial technologies and cryptocurrency markets* (pp. 211–231). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-4498-9_12 [in English]
3. Kleban, Yu., & Stasyuk, T. (2022). Cryptocurrency price forecasting: Prospects of neural networks. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, 254, 29–42. <https://doi.org/10.26531/vnbu2022.254.03> [in Ukrainian]
4. Nikolenko, D. (2021). Machine learning and decision-making. *Bukhhalterski ta finansovi doslidzhennia*, 10(3), 1–12. <https://doi.org/10.5430/afr.v10n3p1> [in Ukrainian]
5. Kuchkovskiy, V. V. (2022). Blockchain information technologies for big data processing (Candidate's thesis). National University "Lviv Polytechnic", Lviv, Ukraine. [in Ukrainian]
6. Danilov, V., & Oliynyk, B. (2022). Forecasting stock prices using neural networks. *InterConf Grafiati*, 14(113), 479–485. <http://dx.doi.org/10.51582/interconf.19-20.06.2022.051> [in Ukrainian]



7. Didyk, A. M., & Nechay, O. R. (2024). Comparative analysis of the formation and development of cryptocurrencies in the world: Lessons for Ukraine. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalya*, (3), 112–118. [in Ukrainian]
8. Hlushchenko, O. V., Shvayko, M. L., Khmelkov, A. V., & Danylkyna, O. I. (2023). Modern trends in the cryptocurrency market in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*, (18), 59–65. [in Ukrainian]
9. Nechay, O. (Ed.). (2024). Concepts, types and prospects of cryptocurrency use in Ukraine. *Modeliuvannia rozvytku ekonomichnykh system*, (2), 23–29. [in Ukrainian]
10. Wu, J., Zhang, X., Huang, F., Zhou, H., & Chandra, R. (2024). Review of deep learning models for crypto price prediction: implementation and evaluation. *ArXiv*, abs/2405.11431. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.11431>
11. Sonh, K. H., Den, L., Van, K. H., et al. (2025). Deep learning-based time series forecasting. *Artificial Intelligence Review*, 58, 23. <https://doi.org/10.1007/s10462-024-10989-8> [in English]
12. Guo, Q., Lei, S., Ye, Q., & Fang Z. (2021). MRC-LSTM: Hibrydnyy pidkhid bahatomasshtabnoyi zalyshkovoyi CNN ta LSTM dlya prohnouzuvannya tsyny Bitcoin. <https://arxiv.org/abs/2105.00707> (2021) [in English]
13. Cohen, G., & Aiche, A. (2025). Predicting the Bitcoin's price using AI. *Frontiers in artificial intelligence*, 8, 1519805. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1519805>
14. CoinMarketCap. (n.d.). Cryptocurrency market capitalization. <https://coinmarketcap.com> [in English]
15. McKinsey & Company. (n.d.). The state of AI: How organizations are transforming to capture value. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> [in English]
16. McKinsey & Company. (2024). The state of AI in early 2024: Next-generation AI adoption is accelerating and beginning to generate value. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024> [in English]
17. McKinsey & Company. (n.d.). The next innovation revolution - enabled by AI. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-next-innovation-revolution-pow> [in English]
18. Two Sigma Investments. (n.d.). Using artificial intelligence and machine learning in algorithmic trading. <https://www.twosigma.com/> [in English]
19. CryptoHedge. (n.d.). A platform for cryptocurrency price forecasting using neural networks. <https://www.cryptohopper.com> [in English]
20. CoinPredictor. (n.d.). A service for forecasting and analyzing the cryptocurrency market using artificial intelligence. <https://coinpredictor.live/> [in English]
21. Numerai. (n.d.). A hedge fund using artificial intelligence and crowdsourcing for algorithmic trading. <https://www.numer.ai/> [in English]
22. Chainalysis. (n.d.). A platform for blockchain data analysis and financial crime investigation. <https://www.chainalysis.com/> [in English]
23. Elliptic. (n.d.). Blockchain analytics and compliance solutions for cryptocurrency transactions. <https://www.elliptic.co/> [in English]

<i>Отримано:</i>	13.09.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.09.13	<i>Received:</i>	13.09.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	25.11.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.11.25	<i>Accepted:</i>	25.11.2025
<i>Опубліковано:</i>	17.12.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.12.17	<i>Published:</i>	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-58-71

УДК 658:005.21:334.7

Вероніка ВЕРБА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-6160-150X](https://orcid.org/0000-0002-6160-150X)

Scopus Author ID: [36069683200](https://orcid.org/36069683200)

e-mail: verba@kneu.edu.ua

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН КРЕАТИВНИХ АГЕНЦІЙ: МЕТОДОЛОГІЧНА РАМКА ФОРМУВАННЯ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі креативних індустрій як драйвера сучасної економіки та необхідністю пошуку адекватних організаційних моделей для їх ефективного розвитку. Попри значну увагу до цієї тематики у світовій літературі, в українському науковому просторі все ще бракує системних методичних підходів до формування організаційного дизайну креативних агенцій і критеріїв оцінювання його ефективності. Проблема ускладнюється швидкими змінами зовнішнього середовища, цифровізацією та впровадженням штучного інтелекту, що радикально трансформують вимоги до організаційних структур.

Метою дослідження є визначення особливостей організаційного дизайну креативних агенцій, виявлення чинників, що впливають на вибір їхньої архітектури, та обґрунтування методичних підходів і критеріїв оцінювання ефективності. Інформаційну базу становлять праці зарубіжних і українських учених, публікації у фахових виданнях, міжнародні та національні рейтинги креативних агенцій, а також приклади з практики діяльності великих мережових і малих бутик-агенцій.

У статті розкрито еволюцію наукових поглядів на організаційний дизайн від класичних моделей органічних структур та адхократії до сучасних підходів, що базуються на стратегічній гнучкості, простоті, цифровій готовності та інтеграції AI. Показано відмінності організаційних архітектур залежно від масштабу агенцій: великі компанії тяжіють до складних матричних структур, тоді як малі використовують більш гнучкі та неформальні моделі. Запропоновано систему критеріїв оцінювання ефективності, що охоплює як фінансові (прибутковість, рентабельність, швидкість виходу продукту на ринок), так і нефінансові показники (рівень креативності, задоволеність клієнтів, креативні нагороди, плинність і залученість персоналу).

Наукова новизна дослідження полягає у розробці методичної рамки організаційного дизайну креативних агенцій, яка інтегрує гнучкі управлінські моделі (адхократія, agile, матричні структури), цифрові інструменти, стратегічну гнучкість і культурну релевантність. Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні методології організаційного дизайну у сфері креативних індустрій. Практична значущість полягає у



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/)



можливості використання запропонованих положень як інструменту управління для керівників креативних агенцій, як методичної основи для консультантів і освітніх програм, а також як орієнтиру для формування державних стратегій підтримки креативної економіки.

Ключові слова: креативні агенції; організаційний дизайн; організаційна архітектура; стратегічна гнучкість; цифрова трансформація; критерії ефективності; креативні індустрії, економіка вражень

JEL Classification: M10, M12, L84, O32

Absztrakt. A kutatás aktualitása a kreatív iparágaknak a modern gazdaság hajtóerejeként betöltött szerepének növekedéséből, valamint az azok hatékony fejlődéséhez szükséges megfelelő szervezeti modellek keresésének szükségességéből adódik. Annak ellenére, hogy a világ irodalmában jelentős figyelmet szentelnek ennek a témának, az ukrán tudományos térben még mindig hiányoznak a kreatív ügynökségek szervezeti kialakításának és hatékonyságának értékelési kritériumainak szisztematikus módszertani megközelítései. A problémát bonyolítja a külső környezet gyors változása, a digitalizáció és a mesterséges intelligencia bevezetése, amelyek radikálisan átalakítják az szervezeti struktúrákra vonatkozó követelményeket.

A kutatás célja a kreatív ügynökségek szervezeti kialakításának sajátosságainak meghatározása, az azok architektúrájának kiválasztását befolyásoló tényezők feltárása, valamint a módszertani megközelítések és a hatékonyság értékelésének kritériumai alátámasztása. Az információs alapot külföldi és ukrán tudósok munkái, szakfolyóiratokban megjelent publikációk, nemzetközi és nemzeti kreatív ügynökségek rangsorai, valamint nagy hálózati és kis butikügynökségek gyakorlati példái alkotják.

A cikk bemutatja a szervezeti tervezésről alkotott tudományos nézetek fejlődését a klasszikus organikus struktúrák és az adhokratia modellektől a stratégiai rugalmasságon, egyszerűsége, digitális felkészültségön és AI integráción alapuló modern megközelítésekig. A cikk bemutatja az szervezeti architektúrák különbségeit az ügynökségek méretétől függően: a nagyvállalatok inkább a komplex mátrixszerkezeteket részesítik előnyben, míg a kisvállalkozások rugalmasabb és informálisabb modelleket alkalmaznak. Javasolt egy hatékonyságértékelési kritériumrendszer, amely magában foglalja mind a pénzügyi (jövedelmezőség, megtérülés, a termék piacra lépésének gyorsasága), mind a nem pénzügyi mutatókat (kreativitás szintje, ügyfél-elégedettség, kreatív díjak, fluktuáció és a személyzet elkötelezettsége).

A kutatás tudományos újdonsága a kreatív ügynökségek szervezeti tervezésének módszertani keretének kidolgozásában rejlik, amely integrálja a rugalmas vezetési modelleket (adhokrácia, agilis, mátrixszerkezetek), a digitális eszközöket, a stratégiai rugalmasságot és a kulturális relevanciát. A munka elméleti jelentősége a szervezeti tervezés módszertanának elmélyítésében rejlik a kreatív iparágak területén. Gyakorlati jelentősége abban áll, hogy a javasolt rendelkezéseket irányítási eszközként lehet felhasználni a kreatív ügynökségek vezetői számára, módszertani alapként tanácsadók és oktatási programok számára, valamint iránymutatásként a kreatív gazdaság támogatására irányuló állami stratégiák kialakításához..

Kulcsszavak: kreatív ügynökségek; szervezeti tervezés; szervezeti architektúra; stratégiai rugalmasság; digitális átalakulás; hatékonysági kritériumok; kreatív iparágak, élménygazdaság.

Abstract. The relevance of the study is determined by the growing role of creative industries as a key driver of the modern economy and the need to develop adequate organizational models for their effective growth. Despite significant attention to this topic in the global literature, the Ukrainian academic discourse still lacks systematic methodological approaches to shaping the organizational design of creative agencies and criteria for evaluating their effectiveness. The problem is further complicated by rapid environmental changes, digitalization, and the introduction of artificial intelligence, all of which fundamentally reshape the requirements for organizational structures.

The purpose of the study is to identify the features of organizational design of creative agencies, determine the factors influencing the choice of their architecture, and substantiate methodological approaches and criteria for assessing effectiveness. The information base includes works of foreign and Ukrainian scholars, publications in professional journals, international and national rankings of creative agencies, and practical cases from large network companies and small boutique agencies.

The article reveals the evolution of scientific views on organizational design: from classical models of organic structures and adhocracy to modern approaches based on strategic flexibility, simplicity, digital readiness, and AI integration. Differences in organizational architectures depending on the scale of agencies are shown: large companies tend to use complex matrix structures, while smaller ones rely on more flexible and informal models. A system of performance evaluation criteria is proposed, covering both financial indicators (profitability, return on investment, speed-to-market) and non-financial ones (creativity level, client satisfaction, creative awards, staff turnover, and employee engagement).

The scientific novelty of the study lies in the development of a methodological framework for the organizational design of creative agencies, integrating flexible management models (adhocracy, agile, matrix structures), digital tools, strategic flexibility, and cultural relevance. The theoretical significance of the research lies in advancing organizational design methodology in creative industries. The practical significance lies in the applicability of the proposed provisions as a management tool for creative agency leaders, as a methodological basis for consultants and educational programs, and as a guideline for shaping state policies aimed at supporting the creative economy.

Keywords: creative agencies; organizational design; organizational architecture; strategic flexibility; digital transformation; performance criteria; creative industries, experience economy.

Постановка проблеми. Креативні агенції є специфічним видом бізнес-організацій, діяльність яких базується на поєднанні інноваційності, творчості та гнучкості управлінських процесів. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації та зростаючої динамічності ринкового середовища саме організаційний дизайн визначає здатність креативної агенції ефективно реалізовувати проєкти, адаптуватися до змін та створювати унікальну цінність для клієнтів. Проте єдина усталена модель організаційного дизайну для цього сегмента бізнесу фактично відсутня, що породжує чимало викликів.

Традиційні ієрархічні структури виявляються надто жорсткими і не враховують специфіки креативної індустрії, де важлива швидкість рішень і тісна взаємодія міждисциплінарних команд. Водночас надмірна гнучкість і відсутність формалізації можуть спричиняти втрату управлінського контролю, падіння якості чи зриви термінів виконання проєктів. У цій суперечності між потребою у стабільності та постійною вимогою креативності і новизни й полягає головна проблема розвитку креативних агенцій.

В українських реаліях ця проблема набуває особливої актуальності. Креативна економіка дедалі виразніше постає одним із драйверів економічного зростання, водночас вітчизняні агенції змушені конкурувати з потужними міжнародними гравцями і часто роблять це без достатньо опрацьованих методичних рекомендацій щодо власного організаційного розвитку. Це створює запит на наукові дослідження, здатні пояснити особливості організаційної



архітектури креативних агенцій, запропонувати практичні підходи до її формування та визначити критерії оцінки ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційного дизайну креативних бізнес-структур перебувають у центрі уваги як зарубіжних, так і українських дослідників. У класичних працях Т. Бернса і Г. Сталкера [1] та Г. Мінцберга [2] було обґрунтовано, що органічні та гнучкі структури, зокрема проєктні команди, є більш ефективними для інноваційних організацій, ніж жорсткі ієрархії. На цій основі сформувалася концепція адхократії, що забезпечує швидку реакцію на зміни середовища.

Сучасна наукова дискусія акцентує на застосуванні agile-підходів та розвитку креативних індустрій як «осередків нових організаційних практик» [3]. Лампел і Жермен [3] показують, що креативні організації стають лабораторіями управлінських інновацій, а Моєран [4] розглядає бізнес креативності крізь призму «економіки вражень», де ключовим стає створення емоційної цінності для клієнтів.

В українському науковому просторі ця тематика розробляється більш фрагментарно. М. Кизим [5] аналізує організаційні засади розвитку креативних індустрій в Україні, тоді як О. Мельник [6] досліджує управління креативними підприємствами в умовах цифрової трансформації. Важливим внеском є праця В. Верби зі співавторами [7], де доводиться, що вітчизняні організації стикаються з подвійним викликом - необхідністю одночасно зберігати інноваційність і забезпечувати стабільність бізнес-процесів.

Після 2020 року акценти досліджень зміщуються у бік стратегічної гнучкості, простоти й технологічної готовності організацій. Агостіні [8] систематизує тренди навколо стратегічної гнучкості, а Єраб [9] та Джозеф [10] наголошують на потребі простих і водночас стійких організаційних архітектур. Кларк і Джоффе [11] акцентують на ролі генеративного штучного інтелекту як «співтворця» у креативних командах, що трансформуює довіру й колаборацію.

Практичний вимір дискусії також розширюється. Приклад трансформації Droga5 в Accenture Song [12], інтеграції Omnicom провідних агенцій під єдине керівництво [13] чи запуску нових моделей у великих рекламних холдингах [14] демонструють прагнення поєднувати технологічні рішення з культурною релевантністю. Додаткові джерела бізнес-аналітики - рейтинги провідних агенцій [15], сучасні KPI для оцінювання їхньої ефективності [16], методики міжнародних рейтингів креативності [17] та практичні кейси [18] - підтверджують, що в умовах глобальної конкуренції організаційний дизайн стає ключовим фактором успіху креативних компаній.

Узагальнення наведених праць дозволяє стверджувати, що попри значну увагу до проблематики, все ще недостатньо дослідженими залишаються методичні аспекти формування організаційного дизайну саме креативних агенцій і критерії, за якими можна оцінювати ефективність їхньої організаційної архітектури.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу до проблематики організаційного дизайну, у сучасній науковій літературі існують прогалини, які обмежують можливість практичного застосування отриманих результатів. Зарубіжні праці формують концептуальну базу, але здебільшого не дають відповіді на питання, як саме вимірювати ефективність тієї чи іншої організаційної моделі у креативних індустріях. Українські ж дослідження лише окреслюють окремі аспекти організаційного розвитку, не пропонуючи цілісної методологічної рамки для формування організаційного дизайну креативних агенцій.

Залишається недостатньо розробленим питання визначення критеріїв оцінювання організаційної архітектури, а також методичного забезпечення вибору конкретних структурних рішень залежно від масштабу, спеціалізації та стратегічних орієнтирів агенції. Недостатньо досліджено й поєднання світових концепцій з українською практикою, що має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних креативних компаній. Саме ці невіршені аспекти і становлять підґрунтя для подальшого наукового пошуку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Виявлені прогалини у науковій літературі підтверджують потребу у цілісному дослідженні, яке поєднувало б аналіз особливостей креативних агенцій як бізнес-організацій, методичні засади формування їхнього організаційного дизайну та критерії оцінювання ефективності обраних моделей. Тому метою статті є обґрунтування методологічної рамки організаційного дизайну креативних агенцій, що враховує міжнародні тенденції та українську практику, а також розробка підходів до визначення ефективності організаційної архітектури.

Для досягнення цієї мети у роботі передбачено поєднання теоретичного та прикладного аналізу, зосередженого на специфіці креативних індустрій, та окреслення практичних орієнтирів, які можуть бути використані для подальшого розвитку вітчизняних креативних агенцій. Таким чином, результати дослідження мають сприяти формуванню науково обґрунтованих підходів до організаційного розвитку підприємств у цій сфері, що є важливим як для економічної теорії, так і для практики управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Особливості креативних агенцій як бізнес-організацій. Креативні агенції є одним із ключових елементів сучасної економіки знань та креативних індустрій. Вони поєднують у собі ознаки підприємств сфери послуг та інноваційних організацій, для яких основним ресурсом виступає інтелектуальний капітал і здатність генерувати нові ідеї. На відміну від традиційних виробничих компаній, діяльність креативних агенцій визначається не стільки обсягами матеріальних активів, скільки якістю креативного продукту та здатністю створювати емоційну цінність для клієнта [3].

У науковій літературі питання специфіки креативних організацій розглядається з різних точок зору. Усталені підходи до визначення особливостей креативних організацій формувалися ще у працях другої половини XX ст. Так,



ще у класичній праці Т. Бьорнса та Г. Стокера наголошувалося, що креативні підприємства тяжіють до органічних, гнучких структур, які виникають навколо конкретних проєктів і відрізняються мінімальною формалізацією [1]. Г. Мінцберг описав цей тип організації як адхократію, що поєднує інноваційність з високою швидкістю комунікацій [2]. Подальші дослідження зосередили увагу на тому, що креативні індустрії стають осередком нових бізнес-практик і створення доданої вартості на основі творчості [3]. Б. Моеран [4] розглядає їх крізь призму культурних трендів та «економіки вражень», де вирішальною стає здатність генерувати емоційну цінність. В дослідженнях українських науковців і практиків підкреслюється роль організаційних засад розвитку креативних індустрій [5], вплив цифрової трансформації на управлінські процеси [6], а також подвійний виклик, пов'язаний з необхідністю поєднувати інноваційність і стабільність бізнес-процесів [7]. Узагальнення цих підходів представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Особливості креативних агенцій у поглядах різних авторів*

Автор / джерело	Ключові особливості креативних агенцій	Аналітичний акцент
Burns & Stalker (1994)	Органічні, гнучкі структури, що формуються навколо проєктів	Протиставлення «механістичних» та «органічних» систем
Mintzberg (2009)	Адхократія як тип структури, що забезпечує інноваційність	Мінімальна формалізація та швидкі комунікації
Lampel & Germain (2016)	Креативні індустрії як осередок нових бізнес-практик	Креативність як основний ресурс
Moeran (2022)	Бізнес креативності, пов'язаний із культурними трендами	Емоційна цінність для клієнта
Кизим (2020)	Організаційні засади розвитку креативних індустрій в Україні	Управлінські виклики у національному контексті
Мельник (2021)	Управління креативними підприємствами в умовах цифровізації	Вплив технологій на організаційну структуру
Верба (2022)	Подвійний виклик: інноваційність і стабільність	Узгодження креативності та дисципліни

* Сформовано автором за джерелами [1-7]

Узагальнення класичних підходів дозволяє перейти до аналізу новітніх досліджень, які істотно трансформують розуміння організаційного дизайну креативних агенцій. Після 2020 року підходи до аналізу креативних агенцій почали істотно змінюватися. Причиною стала комбінація кількох факторів, серед яких прискорена цифровізація, поширення гібридних форматів роботи, поява доступних для широкого використання моделей генеративного штучного інтелекту та посилення ролі глобальної конкуренції. Сучасні дослідження доводять, що організаційний дизайн таких структур має базуватися не лише на гнучкості, а й на стратегічній здатності швидко адаптуватися до непередбачуваних змін [8]. Новітні огляди організаційного дизайну підкреслюють потребу у простих, надійних та прийнятних структурах, які забезпечують водночас гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів [9; 10].

Важливим чинником змін стає співпраця людини з технологіями: замість того щоб розглядати AI як загрозу, сучасні агенції інтегрують його як «співтворця», що підсилює продуктивність і дозволяє розширювати креативні можливості [11]. У практиці глобальних компаній простежується також прагнення зберегти людяність і культурну релевантність креативу попри посилення технологічної складової [12].

На основі аналізу усталених та новітніх підходів вважаємо за доцільне сформулювати узагальнене бачення ключових особливостей креативних агенцій як бізнес-організацій. По-перше, вони поєднують *стратегічну гнучкість* з високим рівнем адаптивності. По-друге, відзначаються *гібридизацією творчості й технологій*, де інтелектуальний ресурс людини взаємодіє з цифровими інструментами. По-третє, їхня організаційна архітектура характеризується *простотою та надійністю*, що дозволяє уникати надмірної бюрократії, водночас забезпечуючи контроль над проєктними процесами. Нарешті, для креативних агенцій вирішальним є *збереження людяності та культурної релевантності* у своїх продуктах, адже саме це створює унікальну цінність для клієнта.

Водночас ці ознаки по-різному проявляються залежно від масштабу бізнесу. Тому важливо розглянути, як відмінності між великими мережевими структурами та невеликими бутик-агенціями впливають на їх організаційний дизайн (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння особливостей великих і невеликих креативних агенцій*

Характеристика	Великі мережеві агенції	Невеликі бутик-агенції
Структура	Складні матричні чи функціональні структури (напр., <i>Ogilvy, McCann</i>)	Плоскі, з неформальним розподілом ролей (напр., <i>Banda Agency</i>)
Команди	Вузькоспеціалізовані підрозділи (медіа, стратегія, digital)	Універсальні фахівці, що поєднують кілька ролей
Гнучкість	Більша формалізація, менша адаптивність	Максимальна гнучкість і швидкість
Клієнти	Міжнародні корпорації (<i>Coca-Cola, Nestlé</i>)	Локальні компанії, стартапи, культурні проєкти
Фокус	Повний спектр послуг, включно з консалтингом	Нішева спеціалізація: брендинг, дизайн, digital
Приклади в Україні	<i>Saatchi&Saatchi Ukraine, Havas Ukraine</i>	<i>Banda Agency, Fedoriv Agency</i>

* Сформовано автором за джерелами [8-12]

Якщо перші тяжіють до складних і більш формалізованих систем управління, то другі покладаються на неформальні зв'язки та універсальність персоналу. Така різниця зумовлює різні управлінські практики і, зрештою, визначає місце агенцій у глобальній та локальній креативній економіці.

Такий погляд на особливості креативних агенцій розширює теоретичний базис організаційного дизайну у сфері креативних індустрій та уточнює його

ключові характеристики в умовах трансформаційного переходу до економіки, заснованої на цифровізації й AI-технологіях. Таким чином формується методологічна основа для проєктування організаційних структур креативних агенцій, яка слугуватиме орієнтиром для керівників компаній у виборі адекватних організаційних моделей, для консультантів – інструментом діагностики організаційного розвитку, а для політиків і державних інституцій – підґрунтям для формування стратегій підтримки креативної економіки.

Методичні підходи до формування організаційного дизайну креативних агенцій. Дослідження організаційного дизайну креативних агенцій демонструють, що базові уявлення про органічні структури та адхократію, сформульовані у класичних працях [1; 2], стали лише відправною точкою. Сучасний етап розвитку теорії та практики управління доводить необхідність переходу від загальних характеристик до методичних рішень, які враховують як специфіку креативних індустрій, так і нові умови середовища, у якому вони функціонують. На відміну від класичних моделей, що описували загальну придатність органічних структур для інноваційних організацій, нинішні підходи орієнтовані на більш детальне поєднання управлінських інструментів, стратегічних орієнтирів і технологічних можливостей.

У практику дедалі активніше інтегруються проєктні та процесні підходи, що дозволяють забезпечувати ефективність бізнес-процесів без втрати динаміки. Саме вони стали важливим містком між традиційним управлінням та інноваційними моделями, надаючи креативним агенціям можливість одночасно контролювати якість послуг і підтримувати високу швидкість генерації нових рішень.

У другій половині 2010-х років у центр уваги потрапили методики, безпосередньо адаптовані до креативних індустрій. Agile-підходи та матричні структури забезпечили гнучкість організаційних процесів, що дозволило швидше реагувати на культурні й технологічні зміни, зберігаючи при цьому орієнтацію на клієнтську цінність [3-4]. Цей період став фактично «експериментальним майданчиком» для перевірки придатності нових управлінських моделей у креативних бізнес-середовищах.

Після 2020 року методична дискусія отримала новий імпульс. Цифрова трансформація, поява гібридних форматів роботи й стрімке поширення інструментів штучного інтелекту змінили уявлення про організаційний дизайн. Згідно з дослідженнями Л. Агостіні [8], стратегічна гнучкість стає головним критерієм життєздатності організації. У працях Дж. Єраба [9] та Д. Джожефа [10] підкреслюється необхідність простих і водночас стійких організаційних архітектур, які мають бути технологічно готовими до непередбачуваних змін. Дослідження Р. Кларка та Г. Джоффе [11] демонструють новий вимір: штучний інтелект виступає не як загроза для креативних професій, а як співтворець, що посилює командну динаміку і відкриває нові можливості для організації творчого процесу.

Практичні приклади підтверджують ці тенденції. Трансформація *Droga5* у *Accenture Song* ілюструє, як великі креативні агенції поєднують високотехнологічні рішення з акцентом на людяності та культурній релевантності [12]. Подібні зміни свідчать, що сучасний організаційний дизайн дедалі більше сприймається як система людино-технологічної взаємодії, а не лише як механічна структура підрозділів (табл. 3).

Таблиця 3

Еволюція методичних підходів до формування організаційного дизайну креативних агенцій*

Етап / підхід	Характерні риси	Приклади джерела	Аналітичне значення
Класичні підходи (до 2000-х)	Вибір між механістичними й органічними моделями; адхократія для інноваційних сфер	Burns & Stalker (1994); Mintzberg (2009)	Усвідомлення потреби у гнучких структурах для креативних організацій
Процесні й проектні (2000–2015)	Орієнтація на бізнес-процеси та тимчасові команди	Практика TQM, проектного менеджменту	Баланс між системністю та імпровізацією
Креативні індустрії (2015–2020)	Agile, матричні моделі; креативність і клієнтська цінність у центрі	Lampel & Germain (2016); Moeran (2022)	Підкреслення ролі клієнта й швидкості реагування
Сучасні підходи (після 2020)	Стратегічна гнучкість, простота, цифрова готовність, інтеграція AI	Agostini (2025); Jerab (2024); Joseph (2025); Clarke & Joffe (2025)	Організаційний дизайн як система людино-технологічної взаємодії
Авторське узагальнення	Комплексність: гнучкі моделі + цифрова інтеграція + стратегічна гнучкість + культурна релевантність	-	Методична рамка для проектування й оцінки організаційних структур креативних агенцій

* Сформовано автором за джерелами [1-4; 8-11]

Еволюційно організаційний дизайн у креативній сфері перестав бути лише питанням структури і дедалі більше перетворюється на інструмент стратегічного розвитку. Очевидно, його доречно розглядати як методичну рамку, яка поєднує гнучкі управлінські моделі, цифрову інтеграцію, стратегічну гнучкість і культурну релевантність. Такий підхід не лише уточнює методологію організаційного дизайну, але й забезпечує практичний інструментарій для керівників і консультантів, які прагнуть будувати ефективні й конкурентоспроможні креативні організації.

Критерії вибору та оцінювання ефективності організаційної архітектури. Формування організаційної архітектури креативних агенцій визначається низкою чинників. Масштаб компанії, характер клієнтів, стратегічні цілі та ринкові умови обумовлюють різні структурні рішення. Так, великі мережеві агенції, що працюють із глобальними брендами, тяжіють до складних



функціональних або матричних структур для забезпечення координації між численними підрозділами. Прикладом є рішення Omnicom інтегрувати BBDO, TBWA та DDB під спільним керівництвом з метою оптимізації ресурсів і процесів, у тому числі за рахунок AI-рішень, водночас зберігаючи культурну ідентичність кожної агенції [13].

Малі бутик-агенції, навпаки, надають перевагу більш гнучким організаційним моделям. Наприклад, новостворене *Bureau of Everything* використовує співдиректорство як основу управління, що дозволяє формувати невеликі підлаштовані під клієнта команди та швидко змінювати фокус залежно від проєкту [14]. Це демонструє, що критерії вибору архітектури безпосередньо залежать від контексту бізнесу: великі структури прагнуть до формалізації та контролю, тоді як малі шукають швидкості й адаптивності.

Щодо критеріїв оцінювання, то сучасні дослідження підкреслюють важливість поєднання фінансових і нефінансових показників. Традиційні метрики (дохід, рентабельність) залишаються базовими, проте у креативному бізнесі вирішальними стають також нематеріальні чинники: рівень залученості персоналу, здатність генерувати нові ідеї, якість внутрішніх комунікацій і швидкість реакції на зміни [8]. Значну увагу приділяють задоволеності клієнтів, що вимірюється не лише через фінансову віддачу, а й через довгострокові відносини та лояльність [15].

В бізнес-практиці дедалі частіше застосовуються сучасні KPI. Зокрема, Campaign Conversion Lift (приріст конверсій після креативних змін), Creative Asset Utilization Rate (частка реально використаних матеріалів), Speed-to-Market Efficiency (час від затвердження ідеї до виходу кампанії) [16]. Крім того, міжнародні рейтинги на кшталт WARC Creative 100 застосовують кількість і престижність креативних нагород як показник ефективності агенцій [17]. Таким чином, оцінка результативності виходить за межі фінансів і враховує як операційну, так і креативну продуктивність (табл. 4).

Таблиця 4

Критерії вибору і оцінювання ефективності організаційної архітектури*

Критерій	Кількісне вимірювання	Якісний аспект	Приклади практики	Значення для управління
Масштаб і клієнтська база	Кількість клієнтів, ринків	Ступінь спеціалізації	Omnicom (глобальні бренди) [13]; Bureau of Everything (локальні проєкти) [14]	Визначає складність архітектури
Conversion Lift	% приросту конверсій	Відчуття ефективності кампаній	Використання KPI у enterprise-брендів [16]	Показує результативність креативу
Creative Asset Utilization Rate	% використаних матеріалів	Ефективність управління ресурсами	Метрики агентських dashboards [16]	Демонструє раціональність у креативі

Критерій	Кількісне вимірювання	Якісний аспект	Приклади практики	Значення для управління
Speed-to-Market	Час від затвердження до запуску	Операційна гнучкість	KPI enterprise-брендів [16]	Ключовий показник адаптивності
Креативні нагороди	Кількість, рейтинг	Престиж і визнання	WARC Creative 100 [17]	Індикатор лідерства на ринку
Задоволеність клієнтів	Опитування, NPS	Лояльність і довіра	Case studies провідних агенцій [15]	Формує довгострокові відносини
Плинність персоналу	% ротації кадрів	Корпоративна культура	Середні показники галузі $\approx 38\%$ [18]	Відображає стійкість внутрішнього середовища

* Сформовано автором за джерелами [13-18]

Комплексний підхід до оцінювання архітектури креативних агенцій передбачає врахування як фінансових, так і креативно-організаційних результатів. Теоретично це дозволяє розширити поняття ефективності організаційного дизайну, включивши у нього інноваційність, людський капітал і клієнтську лояльність. Практично така система критеріїв може бути використана як:

- інструмент управлінського контролю для керівників агенцій;
- діагностичний інструмент для консультантів і HR-експертів;
- навчальний кейс у програмах з менеджменту креативних індустрій;
- основа для державних і галузевих стратегій підтримки креативної економіки.

Таким чином, критерії ефективності стають не лише мірилом результативності, а й орієнтиром для розвитку організаційних моделей у сфері креативного бізнесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дало змогу розкрити специфіку організаційного дизайну креативних агенцій та сформулювати методичні орієнтири його побудови. Визначено, що такі організації характеризуються стратегічною гнучкістю, здатністю інтегрувати творчі та технологічні ресурси, орієнтацією на емоційну цінність для клієнта та необхідністю балансувати між інноваційністю і стабільністю бізнес-процесів.

Узагальнення наукових підходів і бізнес-практик дозволило показати, що організаційна архітектура креативних агенцій істотно відрізняється залежно від масштабу та ринкової позиції. Великі мережеві структури тяжіють до складних матричних або функціональних моделей, тоді як малі бутик-агенції покладаються на прості й більш неформальні схеми, що забезпечують швидкість і гнучкість.



Розроблено методичну рамку для формування організаційного дизайну, яка включає використання гнучких управлінських моделей (адхократія, agile, матричні структури), інтеграцію цифрових інструментів та AI, врахування стратегічної гнучкості й культурної релевантності. Визначено систему критеріїв оцінювання ефективності організаційної архітектури, що поєднує фінансові та нефінансові показники: від прибутковості й рентабельності до рівня креативності, задоволеності клієнтів та утримання персоналу.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні методології організаційного дизайну креативних індустрій та у формуванні методичного підходу до аналізу їх специфіки. Практичне значення визначається можливістю використання запропонованих положень як орієнтирів для керівників агенцій, консультантів та освітніх інституцій у сфері менеджменту й креативної економіки.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у кількох напрямках. По-перше, у проведенні емпіричних досліджень на основі опитувань і кейс-аналізу українських та зарубіжних агенцій для перевірки дієвості запропонованих критеріїв. По-друге, у розширенні аналізу впливу цифрових технологій, зокрема моделей генеративного штучного інтелекту, на трансформацію організаційної архітектури. По-третє, у вивченні можливостей адаптації організаційного дизайну до умов глобальної нестабільності та кризових явищ, що набуває особливого значення в контексті сучасних викликів. Розвиток цих досліджень сприятиме формуванню більш стійких і конкурентоспроможних організаційних моделей креативних агенцій у глобальній економіці.

Список використаних джерел

1. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 1994. 269 p.
2. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009. 312 p.
3. Lampel J., Germain O. Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69, No. 7. P. 2327–2333. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.032>
4. Moeran B. The Business of Creativity: Toward an Anthropology of Worth. London: Routledge, 2022. 224 p.
5. Кизим М. Організаційні засади розвитку креативних індустрій в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 2. С. 45–56.
6. Мельник О. Управління креативними підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 1. С. 72–80.
7. Верба В. Особливості організаційного розвитку підприємств креативної економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 51. С. 134–143.
8. Agostini L. Emerging trends around strategic flexibility: a review and research agenda. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, No. 6. P. 1835–1852. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0034>



9. Jerab J. How to design an effective organizational structure: the 21st century trends. *ResearchGate*. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/374423715> (дата звернення: 10.08.2025).
10. Joseph D. How to design an effective organizational structure: the 21st century trends. *Journal of Management*. 2025. Vol. 51, No. 4. P. 845–867. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241271242>
11. Clarke R., Joffe H. Generative AI in creative industries: reshaping collaboration and trust. *arXiv preprint*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2505.18938> (дата звернення: 11.08.2025).
12. Droga D. Advertising needs to change what it is. *The Australian*. 2025. URL: <https://www.theaustralian.com.au/business/growth-agenda/droga-advertising-needs-to-change-what-it-is> (дата звернення: 10.08.2025).
13. Omnicom Brings TBWA, BBDO and Other Agencies Under Same Leadership. *The Wall Street Journal*. 2025. URL: <https://www.wsj.com/articles/omnicom-brings-tbwa-bbdo-and-other-agencies-under-same-leadership-851a7fa5> (дата звернення: 12.08.2025).
14. Advertising heavyweights launch new model centred on strategy and creativity. *The Australian*. 2025. URL: <https://www.theaustralian.com.au/business/growth-agenda/advertising-heavyweights-launch-new-model-centred-on-strategy-and-creativity/news-story/d5c8ace1de12714a17e70e4a3437235d> (дата звернення: 10.08.2025).
15. Sociallyin. Top Creative Agencies in the US. 2025. URL: <https://sociallyin.com/resources/top-creative-agencies-us/> (дата звернення: 10.08.2025).
16. Algert. 7 KPIs to Measure Creative Agency Performance for Enterprise Brands. 2025. URL: <https://algert.co/blog/7-kpis-to-measure-creative-agency-performance-for-enterprise-brands/> (дата звернення: 10.08.2025).
17. WARC Creative 100: methodology overview. *WARC Rankings*. 2024. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/32d7/9bb266f33358319627410fbd7273f3fbfa44.pdf> (дата звернення: 11.08.2025).
18. Databox. Marketing Agencies Shared Top Case Studies and Precise Strategies Used. 2025. URL: <https://databox.com/marketing-agencies-shared-top-case-studies-precise-strategies-used> (дата звернення: 10.08.2025).

References

1. Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
2. Mintzberg, H. (2009). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Lampel, J., & Germain, O. (2016). Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Journal of Business Research*, 69(7), 2327–2333. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.032>
4. Moeran, B. (2022). *The Business of Creativity: Toward an Anthropology of Worth*. London: Routledge.
5. Kyzym, M. (2020). Organizational foundations for the development of creative industries in Ukraine. *Ekonomika i prognozuvannia*, 2, 45–56. [in Ukrainian]
6. Melnyk, O. (2021). Management of creative enterprises in the context of digital transformation. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 1, 72–80. [in Ukrainian]
7. Verba, V. (2022). Features of organizational development of enterprises in the creative economy. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 51, 134–143. [in Ukrainian]
8. Agostini, L. (2025). Emerging trends around strategic flexibility: a review and research agenda. *Management Decision*, 63(6), 1835–1852. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0034>
9. Jerab, J. (2024). How to design an effective organizational structure: the 21st century trends. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/374423715>



10. Joseph, D. (2025). How to design an effective organizational structure: the 21st century trends. *Journal of Management*, 51(4), 845–867. <https://doi.org/10.1177/01492063241271242>
11. Clarke, R., & Joffe, H. (2025). Generative AI in creative industries: reshaping collaboration and trust. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2505.18938>
12. Droga, D. (2025). Advertising needs to change what it is. *The Australian*. <https://www.theaustralian.com.au/business/growth-agenda/droga-advertising-needs-to-change-what-it-is>
13. Graham, M. (2025). Omnicom Brings TBWA, BBDO and Other Agencies Under Same Leadership. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/omnicom-brings-tbwa-bbdo-and-other-agencies-under-same-leadership-851a7fa5>
14. The Australian. (2025). Advertising heavyweights launch new model centred on strategy and creativity. <https://www.theaustralian.com.au/business/growth-agenda/advertising-heavyweights-launch-new-model-centred-on-strategy-and-creativity/news-story/d5c8ace1de12714a17e70e4a3437235d>
15. Sociallyin. (2025). Top Creative Agencies in the US. <https://sociallyin.com/resources/top-creative-agencies-us/>
16. Algert. (2025). 7 KPIs to Measure Creative Agency Performance for Enterprise Brands. <https://algert.co/blog/7-kpis-to-measure-creative-agency-performance-for-enterprise-brands/>
17. WARC Rankings. (2024). WARC Creative 100: methodology overview. <https://pdfs.semanticscholar.org/32d7/9bb266f33358319627410fbd7273f3fbfa44.pdf>
18. Databox. (2025). Marketing Agencies Shared Top Case Studies and Precise Strategies Used. <https://databox.com/marketing-agencies-shared-top-case-studies-precise-strategies-used>

Отримано:	08.09.2025	Beérkezett:	2025.09.08	Received:	08.09.2025
Прийнято до друку:	12.11.2025	Elfogadva:	2025.11.12	Accepted:	12.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-72-88](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-72-88)

УДК 631.115:338.43

Veronika HANUSZICS

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

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

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

e-mail: hanuszics.veronika@kmf.org.ua

A MEZŐGAZDASÁGI TERMELÉS TÉRBELI ÉS SZERKEZETI ELEMZÉSE UKRAJNÁBAN: KÁRPÁTALJA REGIONÁLIS AGRÁRSZERKEZETÉNEK SAJÁTOSSÁGAI

Анотація. У статті досліджуються просторові та структурні особливості сільськогосподарського виробництва в Україні у 2022–2024 роках, із особливим акцентом на Закарпатську область, де господарства населення відіграють провідну роль у структурі сільськогосподарських виробників. Актуальність проблеми полягає у сучасних викликах, які формують структуру та ефективність виробництва в аграрному секторі, серед яких військові дії, розрив ланцюгів постачання та регіональні відмінності. Метою дослідження є з'ясування впливу співвідношення між корпоративним і домогосподарським секторами на результативність сільського господарства, а також виявлення просторових закономірностей у розподілі аграрного виробництва між регіонами країни.

У дослідженні використано статистичні та просторово-економетричні методи, зокрема індекс Морена (Moran's I), який дозволяє визначити ступінь просторової автокореляції регіональних показників. За результатами розрахунків, у 2024 році загальний обсяг сільськогосподарського виробництва в Україні становив 1 077 943,2 млн грн, з яких 80,4 % припадало на рослинництво і 19,6 % - на тваринництво. У центральних та південно-східних областях (Вінницька, Полтавська, Черкаська, Дніпропетровська) домінує корпоративне виробництво, тоді як у західних регіонах, зокрема на Закарпатті, переважають господарства населення, на які припадає 87,1 % загального обсягу аграрної продукції. Значення індексу Moran's I (0,00764) свідчить про дуже слабку, майже нульову просторову автокореляцію, тобто відсутність статистично значущих просторових закономірностей у розподілі виробництва. Це означає, що області з високими та низькими показниками продуктивності розташовані випадковим чином, без географічної концентрації. Відмінності у виробництві зумовлені насамперед економічними, структурними та військовими факторами, а не територіальною близькістю.

Дослідження показало, що структура агровиробників Закарпаття є унікальною для України: більша частина виробництва має самозабезпечувальний, сімейний характер, що становить основу продовольчої безпеки та зайнятості сільського населення. Зроблено висновок, що цілеспрямована підтримка господарств населення через національні та міжнародні програми, а також систему професійної підготовки є ключовою умовою сталого розвитку регіону та збереження соціальної стабільності сільських громад.



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: сільськогосподарське виробництво, просторовий аналіз, структурний аналіз, господарства населення, Закарпаття, Україна, сталий розвиток сільських територій.

JEL Classification: Q12, Q18, R12, O13

Absztrakt. A tanulmány Ukrajna mezőgazdasági termelésének térbeli és szerkezeti sajátosságait vizsgálja 2022–2024 között, különös hangsúllyal Kárpátalja régióra, ahol a háztartási gazdaságok szerepe továbbra is meghatározó. A probléma aktualitását az adja, hogy az ukrán agrárszektorban a háborús események, az ellátási láncok megszakadása és a regionális különbségek együttesen alakítják a termelés szerkezetét és hatékonyságát. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a vállalati és háztartási gazdaságok közötti arány hogyan befolyásolja a mezőgazdasági teljesítményt, valamint milyen térbeli mintázatok jellemzik az ország különböző régióit.

A vizsgálat statisztikai és térökonómiai módszereket, köztük a Moran-féle I-indexet, alkalmazott, amely segítségével meghatározható a regionális autokorreláció mértéke. Az eredmények szerint 2024-ben Ukrajna teljes mezőgazdasági kibocsátása 1 077 943,2 millió hrivnya volt, ebből 80,4 % növénytermesztésből és 19,6 % állattenyésztésből származott. A Közép- és Délkelet-Ukrajna megyéiben a nagyvállalati termelés dominál (Vinnyicja, Poltava, Cserkaszi, Dnyipropetrovszk), míg a nyugati régiókban, különösen Kárpátalján, a háztartási gazdaságok adják a termelés döntő részét (87,1 %). A számítások szerint a Moran's I értéke 0,00764, ami rendkívül gyenge, a nullához közeli térbeli autokorrelációt jelez. Ez azt mutatja, hogy a mezőgazdasági termelés regionális értékei nem mutatnak statisztikailag kimutatható térbeli mintázatot, a magasabb és alacsonyabb teljesítményű megyék véletlenszerűen helyezkednek el, földrajzi koncentráció nélkül. A termelési különbségek tehát nem a földrajzi közelséggel, hanem elsősorban gazdasági, szerkezeti és háborús tényezőkkel magyarázhatók.

A kutatás kimutatta, hogy Kárpátalja agrárstruktúrája egyedülálló Ukrajnában: a termelés főként önellátó, családi jellegű, s ez a helyi élelmiszerbiztonság és vidéki foglalkoztatottság alapja. A kutatás rámutat arra, hogy a háztartási gazdaságok célzott, nemzeti és nemzetközi programokkal, illetve szakképzésekkel történő támogatása alapvető feltétele a régió fenntartható fejlődésének és a vidéki közösségek társadalmi stabilitásának.

Kulcsszavak: mezőgazdasági termelés, térbeli elemzés, szerkezeti elemzés, háztartási gazdaságok, Kárpátalja, Ukrajna, fenntartható vidékfejlesztés.

Abstract. The study analyses the spatial and structural characteristics of agricultural production in Ukraine between 2022 and 2024, with a particular focus on the Carpathian region, where household farms continue to play a decisive role. The problem is particularly relevant given that the structure and efficiency of production in the Ukrainian agricultural sector is being shaped by a combination of war, supply chain disruptions, and regional differences. The aim of the research was to explore how the ratio between corporate and household farms influences agricultural performance and what spatial patterns characterize different regions of the country.

The study used statistical and spatial economic methods, including Moran's I-index, which can be used to determine the degree of regional autocorrelation. According to the results, Ukraine's total agricultural output in 2024 was 1,077,943.2 million hryvnia, of which 80.4% came from crop production and 19.6% from livestock production. Large-scale production dominates in the counties of central and southeastern Ukraine (Vinnytsia, Poltava, Cherkasy, Dnipropetrovsk), while in the western regions, especially in Transcarpathia, household farms account for the majority of production (87.1%). According to calculations, Moran's I value is 0.00764, which is extremely weak, indicating spatial autocorrelation close to zero. This shows that regional values of agricultural production do not exhibit a statistically detectable spatial pattern, with higher and lower performing counties located randomly, without geographical concentration. Production differences can therefore be explained not by geographical proximity, but primarily by economic, structural, and war-related factors.

The research has shown that the agricultural structure of Transcarpathia is unique in Ukraine: production is mainly self-sufficient and family-based, which is the basis for local food security and rural employment. The research points out that targeted support for household farms through national and international programs and vocational training is a fundamental condition for the sustainable development of the region and the social stability of rural communities.

Keywords: agricultural production, spatial analysis, structural analysis, household economies, Transcarpathia, Ukraine, sustainable rural development.

Probléma felvetése. Az ukrainai mezőgazdaság szerkezete az elmúlt évtizedekben jelentős átalakuláson ment keresztül, amelyet a tulajdonformák változása, a piaci viszonyok liberalizálása és a vidéki térségek gazdasági alkalmazkodása jellemzett. A mezőgazdasági termelés országos szinten egyre inkább a vállalati szektor koncentrációja felé mozdult el, különösen a központi és déli régiókban, ahol a nagyméretű agrárholdingok és integrált termelési láncok meghatározó szerepet játszanak. Ezzel szemben Kárpátalja megőrzi sajátos agrárstruktúráját, amelyben a háztartási és egyéni gazdaságok túlsúlya határozza meg a mezőgazdasági termelés szerkezetét. A régió domborzati, demográfiai és birtokszerkezeti adottságai olyan termelési mintát alakítottak ki, amely elsősorban kisléptékű, családi jellegű és önellátásra épülő gazdálkodást részesít előnyben.

Míg Ukrajna más megyéiben az agrárvállalatok hozzák létre a bruttó mezőgazdasági termelés túlnyomó részét, Kárpátalján az élelmiszer-termelés döntő hányada továbbra is a lakossági gazdaságokban koncentrálódik. Ez a jelenség nem csupán statisztikai különbséget tükröz, hanem mélyebb társadalmi és gazdasági szerkezetet is: a földtulajdon széttagoltsága, a hegyvidéki térségek kisparcellás jellege, valamint a vidéki munkaerő hagyományos önfoglalkoztatása mind hozzájárulnak ahhoz, hogy Kárpátalja agrármodellje eltér az országos tendenciáktól.

A probléma lényege tehát abban rejlik, hogy az országos agrárpolitika és a támogatási rendszerek többnyire a nagyléptékű vállalati gazdaságokat célozzák, miközben Kárpátalja agrárstruktúrája, a háztartási gazdaságok dominanciája miatt, más logikát követ. Ennek következtében a térségben gyakran strukturális feszültségek alakulnak ki a formális és informális mezőgazdasági szektor között, ami a fejlesztési források elérhetőségét, a termelékenységét és a vidék fenntarthatóságát egyaránt befolyásolja.

A legújabb kutatások és publikációk elemzése. A 2022–2025 közötti időszakban az ukrainai mezőgazdaság és földhasználat kérdései iránt élénk tudományos érdeklődés mutatkozott, amelyet elsősorban a háborús körülmények, a földtulajdon liberalizálása és az agrártermelés nemzetközi jelentőségének növekedése motivált. Az elmúlt években számos tanulmány elemezte Ukrajna agrárgazdasági folyamatait, a földpiac működését, valamint a háború hatását az élelmezésbiztonságra és a termelési hatékonyságra.

A földtulajdon és a földpiac liberalizációjának problémáit részletesen vizsgálták S. Ibatullin, Y. Dorosh, O. Sakal és munkatársaik [1], akik az ukrán földpiac kihívásait és a jövőbeli földpolitikai reformok irányait értékelték. Hasonlóan a földbérleti döntések és a technikai hatékonyság összefüggéseit elemezték V. Kvartiuk, E. Bukin



és T. Herzfeld [2], akik kimutatták, hogy a bérleti struktúra jelentősen befolyásolja a mezőgazdasági vállalatok termelékenységét.

A háború élelmezésbiztonságra gyakorolt hatását több szerző különböző nézőpontból tárgyalta. J.A. Teixeira da Silva, I. Koblianska és A. Kucher [3] az orosz–ukrán háború helyi, regionális és globális következményeit elemezték az élelmiszer-termelésre; P. Szajner, I. Szczepaniak és W. Łopaciuk [4] Ukrajna önellátási képességét hasonlították össze az Európai Unió és Lengyelország mezőgazdasági szerkezetével; míg W. Leal Filho és társszerzői [5] a háború globális élelmezési válságra gyakorolt hatásait foglalták össze. A háborús körülmények között az agrártermelés reáladatait és előrejelzéseit O. Kiforenko és I. Szczepaniak [6] vetették össze, rámutatva a tényleges veszteségek és a prognózisok közötti különbségekre. A földtulajdon politikai és történeti aspektusait S. Wengle, V. Dankevych és N. Mamonova [7] dolgozták fel, akik a földpiac fejlődését az ukrán agrárpolitika történeti kontextusában értelmezték. A mezőgazdasági piacok szerveződésének és az agrárklaszterek kialakulásának kérdéseit M.W. Sitnicki, D. Kurinskyi, O. Pimenowa, M. Wasilewski és N. Wasilewska [8] vizsgálták, akik Ukrajna növekvő szerepét hangsúlyozták a nemzetközi agrárpiacokon. M. Ilchuk és munkatársai [9] az agrárvállalatok termelés-optimalizálásának módszereit elemezték, míg O. Shubravska és K. Prokopenko [10] az ukrán mezőgazdaság háború előtti és utáni exportlehetőségeit vizsgálták a globális piac összefüggésében.

A mezőgazdasági termelés regionális sajátosságait csak néhány tanulmány érintette. V. Erfan [11] a vidéki térségek gazdasági diverzifikációját az agrárturizmus fejlesztésén keresztül vizsgálta, míg V. Razetsky és G. Spasky [12] a kárpátaljai mezőgazdasági földek élelmiszer-termelési potenciálját és racionális hasznosítását értékelték. N. Beley [13] Kárpátalja mezőgazdasági termelésének irányait elemezte, rámutatva arra, hogy a térségben a háztartási gazdaságok meghatározó szerepet töltenek be az agrárstruktúrában.

A mezőgazdasági termelés optimalizálására, a földhasználati struktúrákra és az agrárpiacok átalakulására vonatkozó kutatások összességében értékes képet nyújtanak Ukrajna agrárszektorának fejlődéséről és kihívásairól. Ugyanakkor a vizsgált publikációk többsége országos szinten értelmezi a folyamatokat, és csak korlátozottan foglalkozik Kárpátalja sajátos agrárstruktúrájával, ahol a háztartási gazdaságok túlsúlya alapvetően eltér az országos mintától. Ez a tudományos hiányosság indokoltá teszi a regionális szintű vizsgálatok bővítését, különösen a kárpátaljai mezőgazdasági termelés szerkezeti és társadalmi-gazdasági aspektusainak feltárása terén.

A cikk céljának megfogalmazása. A tanulmány célja, hogy bemutassa és elemezze az ukrain mezőgazdasági termelés szerkezetét, különös tekintettel a Kárpátaljai régió sajátosságaira. A kutatás középpontjában annak feltárása áll, hogy miben tér el Kárpátalja agrárstruktúrája az országos mintától, és milyen tényezők határozzák meg a háztartási gazdaságok dominanciáját a térségben.

A vizsgálat során külön figyelmet kap a mezőgazdasági termelés kettőssége: egyfelől az országos szinten egyre inkább koncentrálódó vállalati agrárszektor,

másfelől a Kárpátaljára jellemző apróparcellás, családi jellegű gazdálkodás, amely a helyi közösségek megélhetésének és élelmiszer-ellátásának alapját képezi.

Kutatási eredmények bemutatása.

A mezőgazdaság Ukrajna gazdaságának egyik legfontosabb ágazata, amely nemcsak a nemzeti élelmiszerellátás biztonságát, hanem az exportbevételek jelentős részét is biztosítja. Az ország hatalmas termőterületei, kedvező agroökológiai adottságai és fejlett gabonatermelő hagyományai évtizedeken át meghatározták Ukrajna szerepét Európa „éléskamrájaként”. Ugyanakkor az elmúlt években a termelési szerkezetben, a regionális specializációban és a tulajdonosi formákban is mélyreható változások mentek végbe, amelyeket a háborús események, a piaci liberalizáció és a földreformok egyaránt befolyásoltak.

A mezőgazdasági termelés szerkezetének vizsgálata különösen időszerű, amikor az ország gazdasága súlyos külső és belső sokkokkal szembesült, de a mezőgazdasági szektor mégis megőrizte kulcsszerepét. Az állami statisztikai adatok azt mutatják, hogy az agrártermelés összvolumene gyakorlatilag stabil maradt, azonban a termelési arányok a növénytermesztés javára tolódtak el, míg az állattenyésztés részaránya csökkent (1. táblázat).

1. táblázat

Mezőgazdasági termelés az összes kategóriájú gazdaságokban régiók szerint, 2022-2023

Terület	Mezőgazdasági termelés			Ebből:					
				Növénytermesztés			Állattenyésztés		
	2022, millió UAH	2023, millió UAH	2023 a 2022-höz képest, %	2022, millió UAH	2023, millió UAH	2023 a 2022-höz képest, %	2022, millió UAH	2023, millió UAH	2023 a 2022-höz képest, %
Ukrajna	1004178,3	1115463,0	111,1	794230,2	904630,0	113,9	209948,1	210833,0	100,4
Vinnycja megye	88523,0	105057,2	118,7	57686,6	74099,2	128,5	30836,4	30958,0	100,4
Volin megye	29876,5	29920,3	100,1	21530,0	21791,6	101,2	8346,5	8128,7	97,4
Dnyipropetrovszk megye	70132,3	80926,7	115,4	54139,5	63903,1	118,0	15992,8	17023,6	106,4
Doneck megye	11143,6	11419,5	102,5	7774,2	9478,0	121,9	3369,4	1941,5	57,6
Zsitomir megye	44657,1	47711,7	106,8	36733,7	39645,3	107,9	7923,4	8066,4	101,8
Kárpátalja megye	14221,0	14674,7	103,2	7622,4	7949,9	104,3	6598,6	6724,8	101,9
Zaporizzsja megye	13807,8	8681,5	62,9	11845,5	8170,2	69,0	1962,3	511,3	26,1
Ivano-Frankivszk megye	25502,5	26185,7	102,7	16074,3	16670,9	103,7	9428,2	9514,8	100,9
Kijev megye	59234,8	72280,8	122,0	43333,7	56157,6	129,6	15901,1	16123,2	101,4
Kirovohrad megye	61905,9	68227,3	110,2	55498,2	61861,4	111,5	6407,7	6365,9	99,3
Luhanszk megye	7737,6	6304,0	81,5	6225,0	5090,8	81,8	1512,6	1213,2	80,2
Lviv megye	47740,4	48052,3	100,7	34969,3	35442,3	101,4	12771,1	12610,0	98,7
Mikolajiv megye	32643,6	42665,9	130,7	29154,6	39184,4	134,4	3489,0	3481,5	99,8



Terület	Mezőgazdasági termelés			Ebből:					
				Növénytermesztés			Állattenyésztés		
	2022, millió UAH	2023, millió UAH	2023 a 2022-höz képest, %	2022, millió UAH	2023, millió UAH	2023 a 2022-höz képest, %	2022, millió UAH	2023, millió UAH	2023 a 2022-höz képest, %
Odessza megye	44188,7	54203,6	122,7	39290,4	49365,8	125,6	4898,3	4837,8	98,8
Poltava megye	81366,8	84072,2	103,3	70277,9	72831,1	103,6	11088,9	11241,1	101,4
Rivne megye	30156,5	31844,4	105,6	23560,4	24862,1	105,5	6596,1	6982,3	105,9
Szumi megye	51030,6	50545,1	99,0	46398,7	46115,7	99,4	4631,9	4429,4	95,6
Ternopil megye	48392,0	52577,5	108,6	39197,0	43015,2	109,7	9195,0	9562,3	104,0
Harkiv megye	33553,2	46932,7	139,9	30125,8	42485,1	141,0	3427,4	4447,6	129,8
Herszon megye	2980,3	2688,7	90,2	1768,2	1576,1	89,1	1212,1	1112,6	91,8
Hmelnickij megye	65938,5	72008,6	109,2	53653,1	59221,1	110,4	12285,4	12787,5	104,1
Cserkaszi megye	69575,3	79208,1	113,8	48238,5	57203,8	118,6	21336,8	22004,3	103,1
Csornyivci megye	18137,8	19673,1	108,5	13365,4	14983,4	112,1	4772,4	4689,7	98,3
Csornyihiv megye	51732,6	59601,4	115,2	45767,9	53525,9	117,0	5964,7	6075,5	101,9

Forrás: [14].

Az országos adatok azt mutatják, hogy Ukrajna mezőgazdasági termelésének összvolumene 2023-ban 11,1 %-kal nőtt, elérve 1 115 463 millió hrivnyát a 2022-es 1 004 178,3 millió hrivnyával szemben. A növénytermesztés különösen dinamikus növekedést mutatott (+13,9 %), míg az állattenyésztés lényegében stagnált (+0,4 %). Ez arra utal, hogy az agrártermelés szerkezete továbbra is a növénytermesztés felé tolódik el, miközben az állattenyésztés aránya mérséklődik.

A legdinamikusabb növekedést Mikolajiv megye érte el, ahol a mezőgazdasági termelés 32 643,6 millió hrivnyáról 42 665,9 millióra nőtt, ami 130,7 %-os bővülést jelent. Hasonlóan erős növekedés tapasztalható Harkiv megyében (+39,9%) és Kijev megyében (+22 %). Ezekben a térségekben a növénytermesztés volt a hajtóerő, különösen a gabona- és olajosnövény-termelés, ami a stabil exportorientációval és a kedvező árakkal magyarázható. Szintén figyelemre méltó növekedést regisztráltak Odessza megyében (+22,7 %) és Vinnyicja megyében (+18,7 %), ahol a növénytermesztés volumene több mint egynegyedével nőtt (+28,5 %). A középnyugati régiókban, Poltava, Ternopil, Hmelnickij és Rivne megyékben, a növekedés mérsékeltebb volt, 3–9 % közötti. Például Poltavában a termelés 81 366,8 és 84 072,2 millió UAH között alakult (+3,3 %), míg Ternopilban +8,6 %-os bővülés figyelhető meg. E térségek termelése viszonylag kiegyensúlyozott, a növénytermesztés és az állattenyésztés között arányos szerkezetet mutat. Kárpátalja megye szintén enyhe növekedést produkált (+3,2 %, elérve a 14 674,7 millió UAH). A megye sajátos szerkezete, ahol az állattenyésztés és a kisparaszti termelés dominál, jól tükröződik abban, hogy az állattenyésztés részaránya magas (45,8 %, 6 724,8 millió UAH), és még enyhe növekedést is mutat (+1,9 %). Jelentős visszaesés tapasztalható a keleti és déli régiókban, ahol a háborús események és a megszállt területek hatása a leginkább érzékelhető.

A 2024-es statisztikai adatok a mélyebb szerkezeti átalakulásokat jeleznek Ukrajna mezőgazdaságában (2. táblázat). Az ország összesített agrártermelése 1 077 943,2 millió hrivnyát tett ki, ami 3,4%-os csökkenést jelent az előző évhez képest. E visszaesés mögött főként a növénytermesztési szegmens mérséklődése áll (−4,3%, 866 578,3 millió UAH), míg az állattenyésztés kis mértékben, +0,3%-kal növekedett (211 364,9 millió UAH).

2. táblázat

**Mezőgazdasági termelés az összes kategóriájú gazdaságokban
régiók szerint 2024-ben**

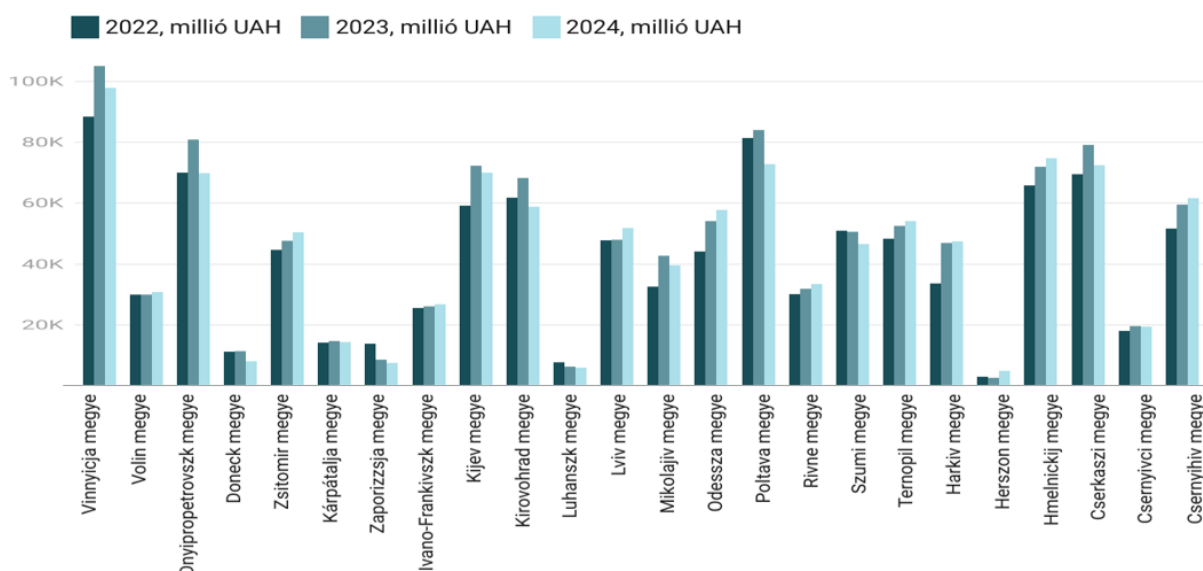
Terület	Mezőgazdasági termelés			Ebből:					
				Növénytermesztés			Állattenyésztés		
	2024, millió UAH	Megyék szerinti arány, %	2024 a 2023-hoz képest, %	2024, millió UAH	Megyék szerinti arány, %	2024 a 2023-hoz képest, %	2024, millió UAH	Megyék szerinti arány, %	2024 a 2023-hoz képest, %
Ukrajna	1077943,2	100	96,6	866578,3	100	95,7	211364,9	100	100,3
Vinnycija megye	97919,9	9,08%	93,2	66707,6	7,70%	90,0	31212,3	14,77%	100,8
Volin megye	30896,4	2,87%	103,3	22203,8	2,56%	101,9	8692,6	4,11%	106,9
Dnyipropetrovszk megye	69841,0	6,48%	86,3	52405,4	6,05%	82,0	17435,6	8,25%	102,4
Doneck megye	8058,0	0,75%	70,6	6607,3	0,76%	69,7	1450,7	0,69%	74,7
Zsitomir megye	50418,7	4,68%	105,7	42177,1	4,87%	106,4	8241,6	3,90%	102,2
Kárpátalja megye	14436,5	1,34%	98,4	7690,4	0,89%	96,7	6746,1	3,19%	100,3
Zaporizzsja megye	7508,0	0,70%	86,5	6867,2	0,79%	84,1	640,8	0,30%	125,3
Ivano-Frankivszk megye	26830,4	2,49%	102,5	17538,5	2,02%	105,2	9291,9	4,40%	97,7
Kijev megye	69984,8	6,49%	96,8	53970,2	6,23%	96,1	16014,6	7,58%	99,3
Kirovohrad megye	58903,8	5,46%	86,3	52380,6	6,04%	84,7	6523,2	3,09%	102,5
Luhanszk megye	6036,6	0,56%	95,8	4993,1	0,58%	98,1	1043,5	0,49%	86,0
Lviv megye	51842,3	4,81%	107,9	38647,3	4,46%	109,0	13195,0	6,24%	104,6
Mikolajiv megye	39600,1	3,67%	92,8	36056,0	4,16%	92,0	3544,1	1,68%	101,8
Odessza megye	57840,5	5,37%	106,7	53034,1	6,12%	107,4	4806,4	2,27%	99,4
Poltava megye	72881,3	6,76%	86,7	61996,5	7,15%	85,1	10884,8	5,15%	96,8
Rivne megye	33545,2	3,11%	105,3	26746,6	3,09%	107,6	6798,6	3,22%	97,4
Szumi megye	46638,1	4,33%	92,3	42679,2	4,93%	92,5	3958,9	1,87%	89,4
Ternopil megye	54081,4	5,02%	102,9	44080,3	5,09%	102,5	10001,1	4,73%	104,6
Harkiv megye	47503,0	4,41%	101,2	42300,1	4,88%	99,6	5202,9	2,46%	117,0
Herszon megye	4988,9	0,46%	159,2	3961,2	0,46%	196,0	1027,7	0,49%	92,4
Hmelnickij megye	74772,2	6,94%	103,8	63158,8	7,29%	106,6	11613,4	5,49%	90,8
Cserkaszi megye	72445,3	6,72%	91,5	49846,9	5,75%	87,1	22598,4	10,69%	102,7
Csernyivci megye	19388,0	1,80%	98,6	14935,3	1,72%	99,7	4452,7	2,11%	94,9
Csernyihiv megye	61582,8	5,71%	103,3	55594,8	6,42%	103,9	5988,0	2,83%	98,6

Forrás: [14].

A termelés regionális megoszlása továbbra is erősen koncentrált (2. táblázat, 1. ábra): Vinnycija megye adja az ország mezőgazdasági kibocsátásának közel 9%-át (97 919,9 millió UAH), míg a következő nagy termelők Kijev megye (69 984,8 millió UAH), Poltava megye (72 881,3 millió UAH) és Hmelnickij megye (74 772,2 millió UAH). Ezek a megyék adják az ország agrártermelésének gerincét, együtt az

össztermelés mintegy egyharmadát biztosítva. A nyugati térségek közül Lviv megye kiemelkedett, ahol a mezőgazdasági termelés +7,9%-kal nőtt, elérve a 51 842,3 millió UAH, míg a növénytermesztés még ennél is erősebben, +9%-kal bővült. Hasonlóan kedvező dinamika figyelhető meg Ternopil megyében (+2,9%) és Rivne megyében (+5,3%). E térségek gazdaságai tipikusan közép- vagy kisüzemi szerkezetűek, amelyek rugalmasabban alkalmazkodtak a piaci kereslet változásaihoz. A déli és keleti régiók, különösen Dnyipropetrovzszk, Kirovohrad, Zaporizzsja, megyék esetében, a 2024-es adatok a termelés további visszaesését mutatják. Dnyipropetrovzszk megyében a kibocsátás 80 926,7 millióról 69 841,0 millióra csökkent (–13,7%).

Kárpátalja megye termelése továbbra is viszonylag stabil: a mezőgazdasági termelés 14 436,5 millió UAH, ami 1,34%-os országos részarányt és 1,6%-os éves csökkenést jelent. Ugyanakkor az állattenyésztés, 6 746,1 millió UAH, gyakorlatilag változatlan maradt (+0,3%), ami jól tükrözi a térség agrárszerkezetének sajátosságát, ahol a háztartási gazdaságok és a családi farmok továbbra is dominálnak.



1. ábra. Mezőgazdasági termelés az összes kategóriájú gazdaságokban régiók szerint

Forrás: saját szerkesztés [14] alapján

A mezőgazdasági termelés regionális eloszlásának vizsgálata során fontos annak megállapítása, hogy a hasonló teljesítményű megyék hajlamosak-e térben egymáshoz csoportosulni. Ennek meghatározására a Moran-féle I-index szolgál, amely a térbeli autokorreláció mértékét fejezi ki. Matematikailag a Moran's I értéke a következőképpen számítható (1. képlet) [15]:

$$I = \frac{N}{\sum_i \sum_j w_{ij}} \times \frac{\sum_i \sum_j w_{ij} (x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2} \quad (1)$$

ahol:

N – régiók száma (24);

x_i – termelési volumen az i régióban;

$\bar{x}$ – átlagos érték Ukrajnában;

w_{ij} – térbeli súlyok az i és j régiók között.

$w_{ij} = 1$, ha a i és j megyéknek van közös határa, $w_{ij} = 0$, ha nincs.

Az index értéke -1 és $+1$ között mozog:

– értéke $+1$ esetén erős pozitív korrelációról,

– 0 körül véletlenszerű eloszlásról,

– -1 esetén pedig negatív, azaz szórt mintázatról beszélhetünk.

A számítás alapjául Ukrajna 24 megyéjének 2024. évi mezőgazdasági termelési adatai szolgáltak (összes kategóriájú gazdaság), millió hrivnyában kifejezve. Az országos átlag 47 800,7 millió UAH, amelyhez viszonyítva egyes régiók jelentős eltérést mutatnak. Például a Vinnyicja megye (97 919,9 millió UAH), Hmelnickij megye (74 772,2 millió UAH) és Poltava megye (72 881,3 millió UAH) lényegesen meghaladják az országos átlagot.

3. táblázat

Összesített mutatók a Moran's I képlethez

Mutatók	Jelölés	Érték
Megyék száma	N	24
Átlag termelési volumen	$\bar{x}$	40745,6
Összegzett eltérésnégyzet	$S_2 = \sum (x_i - \bar{x})^2$	$6,02 \times 10^{10}$
Térbeli súlyok (queen, sor-standardizált) összegzett tömege	$S_0 = \sum_i \sum_j w_{ij}$	192
Súlyozott keresztszorzat	$C = \sum_i \sum_j w_{ij} (x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})$	$3,68 \times 10^9$

Forrás: saját szerkesztés

A térbeli súlymátrix alapján végzett számítások szerint a Moran's index értéke:

$$I = \frac{24}{192} \times \frac{3,68 \times 10^9}{6,02 \times 10^{10}} = 0,00764$$

A kapott 0,00764-es Moran's I-érték rendkívül gyenge, gyakorlatilag nullához közeli térbeli autokorrelációt jelez. Ez azt jelenti, hogy a mezőgazdasági termelés regionális értékei nem mutatnak statisztikailag kimutatható térbeli mintázatot: a magasabb és alacsonyabb teljesítményű megyék véletlenszerűen helyezkednek el, és nem alkotnak kifejezett földrajzi klasztereket. Ennek megfelelően Ukrajna 2024. évi mezőgazdasági termelése nem mutatott térbeli koncentrációt sem a középső–nyugati,



sem a délkeleti térségekben. A termelési különbségek elsősorban gazdasági, strukturális és háborús tényezőkkel magyarázhatók, nem pedig földrajzi közelséggel.

A Kárpátalja megye külön kategóriát képvisel: itt a mezőgazdasági termelés szerkezete eltérő, mivel a statisztikai egységek döntő többségét a háztartások és kisgazdaságok alkotják, nem pedig nagy agrárvállalkozások.

A Moran's I-index elemzése tehát megerősíti, hogy Ukrajna mezőgazdasági termelése nem homogén térbeli mintázatot követ, hanem a gazdasági és természeti adottságok, valamint a háborús körülmények által formált regionális koncentrációkat mutat.

A térbeli koncentráció statisztikai elemzését követően indokolt megvizsgálni, milyen gazdaságtípusok (vállalkozások vagy háztartási gazdaságok) adják a mezőgazdasági termelés tényleges súlyát Ukrajna különböző régióiban. A 4. táblázat a 2023. évi adatokat foglalja össze, bemutatva, hogy a termelés milyen arányban származik a vállalati szektorból és milyen részben a háztartási, kisüzemi termelésből mind a növénytermesztés, mind az állattenyésztés területén.

4. táblázat

A mezőgazdasági termelés aránya, amelyet a főbb gazdaságtípusok termeltek régiók szerint 2023-ban

Terület	Mezőgazdasági termelés, %			Növénytermesztés, %			Állattenyésztés, %		
	Az összes kategóriájú gazdaságokban	Ebből:		Az összes kategóriájú gazdaságokban	Ebből:		Az összes kategóriájú gazdaságokban	Ebből:	
		Vállalkozások	Háztartási gazdaságok		Vállalkozások	Háztartási gazdaságok		Vállalkozások	Háztartási gazdaságok
Ukrajna	100,0	70,2	29,8	100,0	73,0	27,0	100,0	58,0	42,0
Vinnyicja megye	100,0	77,6	22,4	100,0	76,1	23,9	100,0	81,4	18,6
Volin megye	100,0	58,7	41,3	100,0	59,0	41,0	100,0	57,9	42,1
Dnyipropetrovszk megye	100,0	72,4	27,6	100,0	69,7	30,3	100,0	82,7	17,3
Doneck megye	100,0	65,5	34,5	100,0	62,7	37,3	100,0	78,8	21,2
Zsitomir megye	100,0	60,8	39,2	100,0	67,4	32,6	100,0	28,7	71,3
Kárpátalja megye	100,0	13,3	86,7	100,0	23,0	77,0	100,0	1,9	98,1
Zaporizzsja megye	100,0	84,9	15,1	100,0	87,0	13,0	100,0	52,1	47,9
Ivano-Frankivszk megye	100,0	48,6	51,4	100,0	55,4	44,6	100,0	36,7	63,3
Kijev megye	100,0	76,0	24,0	100,0	75,8	24,2	100,0	76,8	23,2
Kirovohrad megye	100,0	67,0	33,0	100,0	71,2	28,8	100,0	26,2	73,8
Luhanszk megye	100,0	0,1	99,9	100,0	0,1	99,9	100,0	0,0	100,0
Lviv megye	100,0	57,5	42,5	100,0	59,4	40,6	100,0	52,2	47,8
Mikolajiv megye	100,0	77,6	22,4	100,0	82,2	17,8	100,0	25,7	74,3
Odessza megye	100,0	68,6	31,4	100,0	73,8	26,2	100,0	16,0	84,0

Terület	Mezőgazdasági termelés, %			Növénytermesztés, %			Állattenyésztés, %		
	Az összes kategóriájú gazdaságokban	Ebből:		Az összes kategóriájú gazdaságokban	Ebből:		Az összes kategóriájú gazdaságokban	Ebből:	
		Vállalkozások	Háztartási gazdaságok		Vállalkozások	Háztartási gazdaságok		Vállalkozások	Háztartási gazdaságok
Poltava megye	100,0	74,5	25,5	100,0	75,7	24,3	100,0	66,2	33,8
Rivne megye	100,0	52,5	47,5	100,0	57,5	42,5	100,0	34,7	65,3
Szumi megye	100,0	84,5	15,5	100,0	87,7	12,3	100,0	51,0	49,0
Ternopil megye	100,0	70,7	29,3	100,0	76,7	23,3	100,0	43,7	56,3
Harkiv megye	100,0	71,4	28,6	100,0	73,4	26,6	100,0	52,5	47,5
Herszon megye	100,0	62,1	37,9	100,0	100,0	x	100,0	8,5	91,5
Hmelnickij megye	100,0	75,2	24,8	100,0	81,0	19,0	100,0	48,7	51,3
Cserkaszi megye	100,0	79,0	21,0	100,0	76,4	23,6	100,0	85,8	14,2
Csernyivci megye	100,0	28,6	71,4	100,0	31,7	68,3	100,0	18,5	81,5
Csernyihiv megye	100,0	85,6	14,4	100,0	88,6	11,4	100,0	58,9	41,1

Forrás: [14].

Országos szinten a mezőgazdasági termelés 70,2 %-át a vállalkozások, míg 29,8 %-át a háztartási gazdaságok állították elő (4. táblázat). A növénytermesztésben a vállalati dominancia még hangsúlyosabb (73,0 %), míg az állattenyésztésben a háztartások szerepe viszonylag erősebb (42,0 %), ami a mezőgazdaság kettős szerkezetére utal. A közép- és kelet-ukrajnai megyék (pl. Vinnyicja 77,6 %, Dnyipropetrovzszk 72,4 %, Poltava 74,5 %, Cserkaszi 79,0 %) esetében a vállalkozások döntő részesedése jellemző, ami az iparszerű, nagyüzemi termelés túlsúlyát tükrözi. Ezzel szemben a nyugati és határ menti régiók (pl. Kárpátalja, Csernyivci, Rivne) esetében a háztartási gazdaságok adják a termelés gerincét, különösen az állattenyésztésben, ahol arányuk több térségben eléri vagy meghaladja a 70–80 %-ot.

Kárpátalja példája különösen beszédes: a mezőgazdasági termelés 86,7 %-át a háztartási gazdaságok adják, miközben a vállalkozások mindössze 13,3 %-os arányt képviselnek. Ez a szerkezet a családi gazdálkodás dominanciáját és a kisüzemi agrárstruktúra fennmaradását jelzi, ami élesen elválna az ország középső és keleti régióira jellemző nagyüzemi modell-től.

A 2024. évi adatok (5. táblázat) egyértelműen jelzik, hogy Ukrajna mezőgazdaságának szerkezete alapvetően megőrizte korábbi mintázatát, ugyanakkor enyhe elmozdulás figyelhető meg a vállalkozások irányába. Országos szinten a vállalkozások részesedése 71,0 %-ra nőtt (szemben a 2023. évi 70,2 %-kal), míg a háztartási gazdaságok aránya 29,0 %-ra csökkent. Ez a változás különösen a növénytermesztésben érzékelhető, ahol a vállalkozási szektor aránya 73,5 %-ra

emelkedett, miközben az állattenyésztés területén a háztartási gazdaságok még mindig jelentős, 39,1 %-os részesedést tartottak fenn.

5. táblázat

A mezőgazdasági termelés aránya, amelyet a főbb gazdaságtípusok termeltek régiók szerint 2024-ben

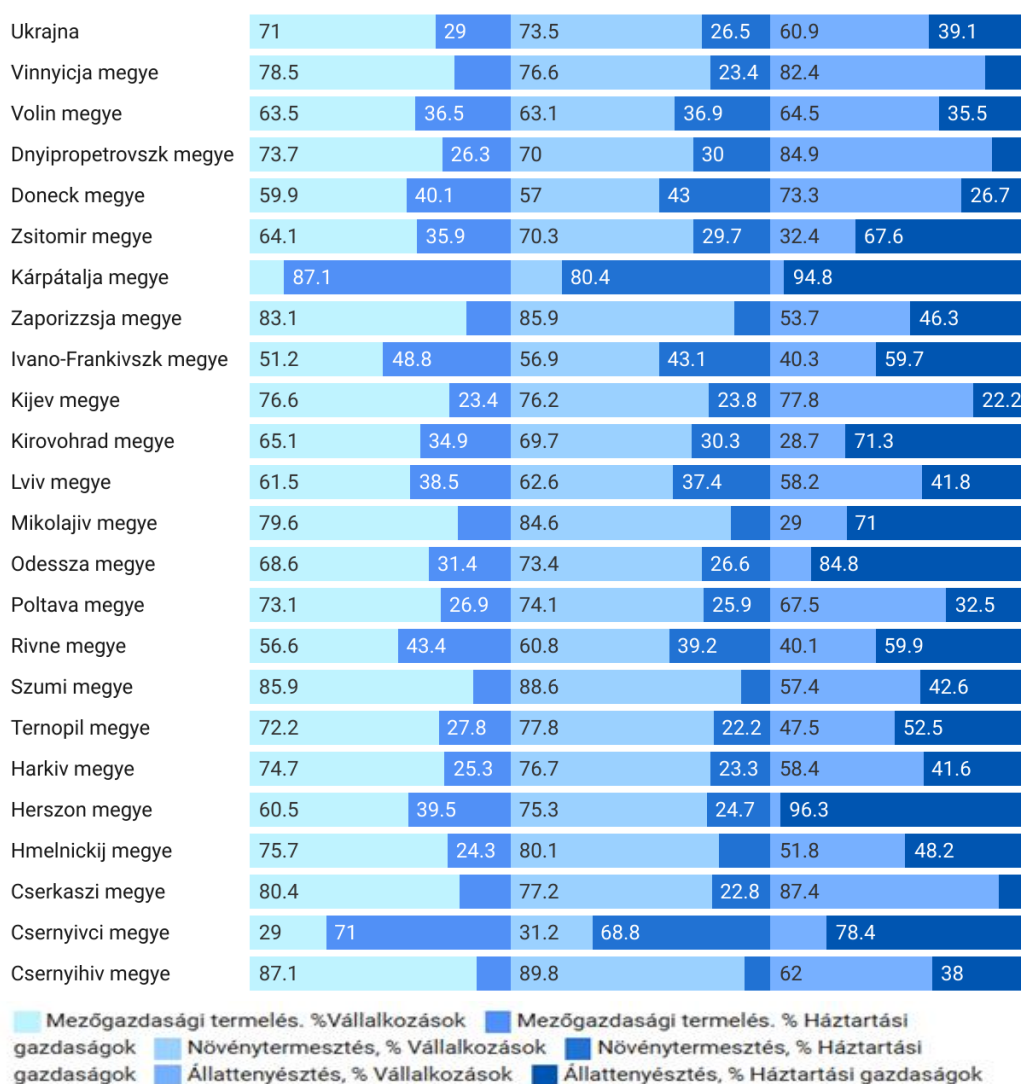
Terület	Mezőgazdasági termelés. %			Növénytermesztés, %			Állattenyésztés, %		
	Az összes kategóriájú gazdaságokban	Ebből:		Az összes kategóriájú gazdaságokban	Ebből:		Az összes kategóriájú gazdaságokban	Ebből:	
		Vállalkozások	Háztartási gazdaságok		Vállalkozások	Háztartási gazdaságok		Vállalkozások	Háztartási gazdaságok
Ukrajna	100,0	71,0	29,0	100,0	73,5	26,5	100,0	60,9	39,1
Vinnycja megye	100,0	78,5	21,5	100,0	76,6	23,4	100,0	82,4	17,6
Volin megye	100,0	63,5	36,5	100,0	63,1	36,9	100,0	64,5	35,5
Dnyipropetrovzszk megye	100,0	73,7	26,3	100,0	70,0	30,0	100,0	84,9	15,1
Doneck megye	100,0	59,9	40,1	100,0	57,0	43,0	100,0	73,3	26,7
Zsitomir megye	100,0	64,1	35,9	100,0	70,3	29,7	100,0	32,4	67,6
Kárpátalja megye	100,0	12,9	87,1	100,0	19,6	80,4	100,0	5,2	94,8
Zaporizzsja megye	100,0	83,1	16,9	100,0	85,9	14,1	100,0	53,7	46,3
Ivano-Frankivszk megye	100,0	51,2	48,8	100,0	56,9	43,1	100,0	40,3	59,7
Kijev megye	100,0	76,6	23,4	100,0	76,2	23,8	100,0	77,8	22,2
Kirovohrad megye	100,0	65,1	34,9	100,0	69,7	30,3	100,0	28,7	71,3
Luhanszk megye	100,0	x	100,0	100,0	x	100,0	100,0	x	100,0
Lviv megye	100,0	61,5	38,5	100,0	62,6	37,4	100,0	58,2	41,8
Mikolajiv megye	100,0	79,6	20,4	100,0	84,6	15,4	100,0	29,0	71,0
Odessza megye	100,0	68,6	31,4	100,0	73,4	26,6	100,0	15,2	84,8
Poltava megye	100,0	73,1	26,9	100,0	74,1	25,9	100,0	67,5	32,5
Rivne megye	100,0	56,6	43,4	100,0	60,8	39,2	100,0	40,1	59,9
Szumi megye	100,0	85,9	14,1	100,0	88,6	11,4	100,0	57,4	42,6
Ternopil megye	100,0	72,2	27,8	100,0	77,8	22,2	100,0	47,5	52,5
Harkiv megye	100,0	74,7	25,3	100,0	76,7	23,3	100,0	58,4	41,6
Herszon megye	100,0	60,5	39,5	100,0	75,3	24,7	100,0	3,7	96,3
Hmelnickij megye	100,0	75,7	24,3	100,0	80,1	19,9	100,0	51,8	48,2
Cserkaszi megye	100,0	80,4	19,6	100,0	77,2	22,8	100,0	87,4	12,6
Csernyivci megye	100,0	29,0	71,0	100,0	31,2	68,8	100,0	21,6	78,4
Csernyihiv megye	100,0	87,1	12,9	100,0	89,8	10,2	100,0	62,0	38,0

Forrás: [14].

Regionális szinten a kép továbbra is erősen heterogén.

A középső és délkeleti megyék (Vinnyicja, Dnyipropetrovszk, Poltava, Cserkaszi) továbbra is a nagyüzemi, vállalati mezőgazdaság központjai (2. ábra). Vinnyicja megyében a vállalkozások részesedése 78,5 %, Dnyipropetrovszkban 73,7 %, Poltavában 73,1 %, Cserkasziban pedig elérte a 80,4 %-ot. Ezekben a régiókban a modern gépesítés, a koncentrált földhasználat és a fejlettebb piaci integráció egyaránt hozzájárul a vállalkozási dominanciához.

Ezzel szemben a nyugati régiókban a háztartási gazdaságok szerepe továbbra is meghatározó. Kárpátalján a háztartási egységek a teljes mezőgazdasági termelés 87,1 %-át adták, ami az ország legmagasabb aránya. E tendencia különösen kimutatózik az állattenyésztés terén, ahol a háztartási gazdaságok aránya 94,8 %.



2. ábra. A mezőgazdasági termelés aránya, amelyet a főbb gazdaságtípusok termeltek régiók szerint 2024-ben

Forrás: saját szerkesztés [14] alapján

Az adatok összességében arra utalnak, hogy Ukrajna mezőgazdasági szerkezete fokozatosan, de mérhetően átalakul, a vállalkozások szerepe erősödik, miközben a



háztartási gazdaságok továbbra is kulcsszerepet töltenek be a vidéki térségek szociális és élelmiszerbiztonsági struktúrájában. Kárpátalja továbbra is a leginkább háztartás-orientált mezőgazdasági modell példája, ahol a termelés szerkezete nem a piaci logika, hanem a társadalmi önfenntartás elvei szerint működik.

Kárpátalja mezőgazdasági szerkezete egyedülálló az ukrajnai régiók között: itt a termelés döntő hányadát a háztartási gazdaságok biztosítják, amelyek nemcsak gazdasági, hanem társadalmi szempontból is a vidék fennmaradásának alapját képezik. A régió hegyvidéki domborzata, a kisparcellás földhasználat és a korlátozott piaci infrastruktúra miatt a nagyüzemi termelés fejlődése korlátozott. Ezért Kárpátalja számára különösen fontos, hogy a fejlesztéspolitika ne a nagyvállalati mezőgazdaság mintáját próbálja átültetni, hanem a helyi adottságokra építő, fenntartható támogatási formákat dolgozzon ki.

A háztartási gazdaságok támogatása több dimenzióban is kulcsfontosságú:

- Gazdasági értelemben növeli a régió élelmiszer-önellátását és csökkenti a külső függőséget;

- Társadalmi szempontból hozzájárul a vidéki népesség megtartásához és a generációk közötti tudásátadás fenntartásához;

- Környezeti értelemben pedig elősegíti az extenzív, természetbarát gazdálkodási formák fennmaradását, amelyek illeszkednek a kárpátaljai ökoszisztéma adottságaihoz.

Mindezek alapján elengedhetetlen, hogy nemzeti és nemzetközi fejlesztési programok, köztük az Európai Unió, Magyarország és más szomszédos országok agrártámogatási eszközei, kifejezetten a háztartási gazdaságokat célzottan támogassák. Ez magában foglalhatja a mikrofinanszírozási lehetőségek bővítését, az ökológiai gazdálkodás ösztönzését, valamint a feldolgozási és értékesítési láncokhoz való hozzáférés javítását is. Kárpátalja agrárfejlesztésének jövője így nem pusztán a termelési volumen növelésében, hanem a társadalmi kohézió, a fenntarthatóság és a helyi identitás megőrzésében rejlik. A háztartási gazdaságok támogatása tehát nem csupán gazdaságpolitikai kérdés, hanem a régió kulturális és szociális stabilitásának záloga is.

Következtetések és további kutatások kilátásai. A kutatás eredményei megerősítik, hogy Ukrajna mezőgazdasági szerkezete továbbra is erősen regionálisan differenciált. A középső és délkeleti régiókban a vállalati, nagyléptékű agrártermelés dominál, míg a nyugati megyék, különösen Kárpátalja, esetében a háztartási és kisüzemi gazdaságok meghatározó szerepe maradt fenn. A Moran's I-index 0,00764-es értéke azt jelzi, hogy a mezőgazdasági termelés térbeli mintázata gyakorlatilag véletlenszerű, és nem alakultak ki szignifikáns földrajzi klaszterek. Ez azt mutatja, hogy a termelési különbségek inkább gazdasági, infrastrukturális és társadalmi tényezőkkel, semmint földrajzi közelséggel magyarázhatók.

Kárpátalja mezőgazdasága sajátos fejlődési modellt képvisel, amelyben a családi és háztartási gazdaságok dominanciája nemcsak a helyi gazdaság fenntarthatóságát, hanem a vidéki közösségek társadalmi stabilitását is biztosítja. A kárpátaljai agrárstruktúra egyik legfontosabb jellemzője, hogy a lakosság túlnyomó része vidéki

településeken él, és közvetlenül vagy közvetve kapcsolódik a mezőgazdasági tevékenységekhez. A háztartási gazdaságok nem csupán az élelmiszer-önellátás alapját képezik, hanem a regionális foglalkoztatás, a társadalmi kohézió és a helyi gazdaság fenntarthatóságának kulcsszereplői is. Mivel ezek a gazdaságok korlátozott pénzügyi forrásokkal és technológiai háttérrel rendelkeznek, létfontosságú a nemzeti és nemzetközi szintű támogatási programok fejlesztése. Az célzott támogatási intézkedések ösztönzése és a modern agrártechnológiákhoz való hozzáférés jelentős mértékben hozzájárulhatnak Kárpátalja vidéki térségeinek gazdasági és társadalmi megerősítéséhez. A kisparcellás gazdálkodás, a hegyvidéki adottságok és a korlátozott piacra jutási lehetőségek miatt e térség számára a nemzeti és nemzetközi támogatási rendszerek különösen fontosak.

A jövőbeli fejlesztéspolitikának olyan programokat kell előnyben részesítenie, amelyek kifejezetten a háztartási gazdaságokat támogatják mikrofinanszírozási, képzési, és fenntartható termelési irányokban. További kutatásoknak célszerű a háztartási gazdaságok szerepét mélyebben vizsgálni az élelmiszer-önellátás, a foglalkoztatás és a társadalmi tőke megőrzése szempontjából. A nemzetközi összehasonlítások, különösen a határon átnyúló együttműködések és EU-s támogatások hatásának vizsgálata, szintén új perspektívát nyújthat Kárpátalja fenntartható agrárfejlődése számára.

Felhasznált források listája

1. Ibatullin S., Dorosh Y., Sakal O., Krupin V., Kharytonenko R., Bratinova M. Agricultural land market in Ukraine: challenges of trade liberalization and future land policy reforms. *Land*. 2024. № 13(3), 338. DOI: <https://doi.org/10.3390/land13030338>
2. Kvartiuk V., Bukin E., Herzfeld T. "For whoever has will be given more"? Land rental decisions and technical efficiency in Ukraine. *Land Use Policy*. 2024. № 146, 107336. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107336>
3. Teixeira da Silva J.A., Koblianska I., Kucher A. Agricultural production in Ukraine: An insight into the impact of the Russo-Ukrainian war on local, regional and global food security. *Journal of Agricultural Sciences*. 2023. № 68(2). P. 121-140. DOI: <https://doi.org/10.2298/JAS2302121T>
4. Szajner P., Szczepaniak I., Łopaciuk W. An assessment of the production potential and food self-sufficiency of Ukraine against the background of the European Union and Poland. *Sustainability*. 2024. № 16(17), 7735. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16177735>
5. Leal Filho W., Fedoruk M., Paulino Pires Eustachio J.H., Paul A., Barbir J., Lisovska T., Lingos A., Baars C. How the War in Ukraine Affects Food Security. *Foods*. 2023. № 12(21), 3996. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12213996>
6. Kiforenko O., Szczepaniak I. The War's Impact on Ukraine's Agricultural Production – Projections Vs. Real Data. *European Research Studies Journal*. 2024. Volume XXVII, Issue 3. P. 241-269. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3433>
7. Wengle S., Dankevych V., Mamonova N. Farming the black earth: the history and politics of Ukraine's agricultural land markets before, during and after the war. *Land Tenure Journal*. 2024. № 1-24. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/96184d0f-e1c3-4c40-9a9e-084e4c25f4a8/content> (letöltés dátuma: 2025.08.15)
8. Sitnicki M.W., Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Strategic formation of agricultural market clusters in Ukraine: emerging as a global player. *Sustainability*. 2024. № 16(21), 9430. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219430>



9. Ilchuk M., Us S., Liubar R., Androsovyh I., Zanizdra A. The main aspects of production optimization of agricultural business structures in Ukraine. *Science and Innovation*. 2023. № 19(6). P. 51–64. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine19.06.051>
10. Shubravska O., Prokopenko K. The agricultural sector of Ukraine in the global food market: pre-war state and post-war prospects. *Research on World Agricultural Economy*. 2022. Volume 03, Issue 04. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.36956/rwae.v3i4.693>
11. Erfan V. Peculiarities of agritourism development: a regional view. *European socio-legal and humanitarian studies*. 2024. № 3. P. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.61345/2734-8873.2024.3.3>
12. Razetsky V., Spasky G. Rational use of agricultural lands for food production in Transcarpattia. *Economy: Regional Development and Innovation*. 2023. № 1-2. P. 49–65. DOI: https://doi.org/10.47279/Economy_2023-01-21
13. Beley N. Modern state and regional features of agricultural production specialization in Transcarpathia. *Cherkasy University Bulletin: Economics Sciences*. 2019. №2. P. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-2-86-94>
14. State Statistics Service of Ukraine. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/pro_sg/arch_pro_sg_p.htm (letöltés dátuma: 2025.08.15)
15. Chen, Y. G. Spatial autocorrelation equation based on Moran's index. *Scientific Reports*. 2023. Vol. 13 (1), 19296. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-023-45947-x>

References

1. Ibatullin, S., Dorosh, Y., Sakal, O., Krupin, V., Kharytonenko, R., & Bratinova, M. (2024). Agricultural land market in Ukraine: challenges of trade liberalization and future land policy reforms. *Land*, 13(3), 338. <https://doi.org/10.3390/land13030338>
2. Kvartiuk, V., Bukin, E., & Herzfeld, T. (2024). “For whoever has will be given more”? Land rental decisions and technical efficiency in Ukraine. *Land Use Policy*, 146, 107336. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107336>
3. Teixeira da Silva, J.A., Koblianska, I., & Kucher, A. (2023). Agricultural production in Ukraine: An insight into the impact of the Russo-Ukrainian war on local, regional and global food security. *Journal of Agricultural Sciences*, 68(2), 121–140. <https://doi.org/10.2298/JAS2302121T>
4. Szajner, P., Szczepaniak, I., & Łopaciuk, W. (2024). An assessment of the production potential and food self-sufficiency of Ukraine against the background of the European Union and Poland. *Sustainability*, 16(17), 7735. <https://doi.org/10.3390/su16177735>
5. Leal Filho, W., Fedoruk, M., Paulino Pires Eustachio, J.H., Paul, A., Barbir, J., Lisovska, T., Lingos, A., & Baars, C. (2023). How the War in Ukraine Affects Food Security. *Foods*, 12(21), 3996. <https://doi.org/10.3390/foods12213996>
6. Kiforenko, O., & Szczepaniak, I. (2024). The War's Impact on Ukraine's Agricultural Production – Projections Vs. Real Data. *European Research Studies Journal*, vol. XXVII, issue 3, 241–269. <https://doi.org/10.35808/ersj/3433>
7. Wengle, S., Dankevych, V., & Mamonova, N. (2024). Farming the black earth: the history and politics of Ukraine's agricultural land markets before, during and after the war. *Land Tenure Journal*, 1–24. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/96184d0f-e1c3-4c40-9a9e-084e4c25f4a8/content>
8. Sitnicki, M.W., Kurinskyi, D., Pimenowa, O., Wasilewski, M., & Wasilewska, N. (2024). Strategic formation of agricultural market clusters in Ukraine: emerging as a global player. *Sustainability*, 16(21), 9430. <https://doi.org/10.3390/su16219430>
9. Ilchuk, M., Us, S., Liubar, R., Androsovyh, I., & Zanizdra, A. (2023). The main aspects of production optimization of agricultural business structures in Ukraine. *Science and Innovation*, 19(6), 51–64. <https://doi.org/10.15407/scine19.06.051>



10. Shubravska, O., & Prokopenko, K. (2022). The agricultural sector of Ukraine in the global food market: pre-war state and post-war prospects. *Research on World Agricultural Economy*, 3(4), 1–11. <https://doi.org/10.36956/rwae.v3i4.693>
11. Erfan, V. (2024). Peculiarities of agritourism development: a regional view. *European socio-legal and humanitarian studies*, 3. <https://doi.org/10.61345/2734-8873.2024.3.3>
12. Razetsky V., & Spasky G. (2023). Rational use of agricultural lands for food production in Transcarpathia. *Economy: Regional Development and Innovation*, 1-2, 49-65. https://doi.org/10.47279/Economy_2023-01-21 [in Ukrainian]
13. Beley, N. (2019). Modern state and regional features of agricultural production specialization in Transcarpathia. *Cherkasy University Bulletin: Economics Sciences*, 2, 86–94. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-2-86-94>
14. State Statistics Service of Ukraine. (2025). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/pro_sg/arch_pro_sg_p.htm [in Ukrainian]
15. Chen, Y. G. (2023). Spatial autocorrelation equation based on Moran's index. *Scientific Reports*, 13(1), 19296. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-45947-x>

Отримано:	31.10.2025	Beérkezett:	2025.10.31	Received:	31.10.2025
Прийнято до друку:	28.11.2025	Elfogadva:	2025.11.28	Accepted:	28.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-89-102

УДК 338.43.02:631.15-021.387(477)

Сергій ДЕМ'ЯНЕНКО

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Київського національного економічного університету ім. В.Гетьмана,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0001-6357-5651](https://orcid.org/0000-0001-6357-5651)

Scopus Author ID: [59139782900](https://orcid.org/59139782900)

e-mail: demyanenko@kneu.edu.ua

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Анотація. У статті проаналізовано сучасний стан і визначено напрями удосконалення вітчизняного агробізнесу та його екосистеми в контексті забезпечення сталого розвитку в умовах впливу російської воєнної агресії. Агробізнес є ключовою галуззю економіки і забезпечує понад 60 % експортних надходжень країни. Розкрито роль агрохолдингів, як ключового структурного елемента екосистеми агробізнесу, які є вертикально інтегрованими структурами в економічній системі країни та відіграють основну роль у формуванні виробничого потенціалу та забезпеченні експорту сільськогосподарської й продовольчої продукції. Досліджено основні проблеми, з якими стикаються підприємства агробізнесу, а також особливості реалізації державної аграрної політики.

Окреслено можливі напрями трансформації вітчизняної екосистеми агробізнесу, зокрема: відновлення сільськогосподарського виробництва та інфраструктури, зруйнованих унаслідок воєнних дій; упровадження екологічно безпечних та ресурсоефективних технологій; розширення доступу українських виробників до кредитних ресурсів і внутрішніх та зовнішніх ринків; диверсифікація напрямів експорту аграрної продукції.

Визначено стратегічні орієнтири сталого розвитку українського агробізнесу, серед яких: продовження реалізації Державної програми розвитку сільського господарства та положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС; нарощування обсягів інвестицій у сільськогосподарську інфраструктуру, наукові дослідження та інновації; стимулювання розвитку аграрної кооперації, організацій виробників і контрактного фермерства; удосконалення нормативно-правового забезпечення аграрної сфери та механізмів його імплементації; формування ефективної державної політики підтримки галузі відповідно до сучасних викликів.

Ключові слова: агробізнес, екосистема, сталий розвиток, агрохолдинги, аграрна політика

JEL Classification: O13; Q18

Absztrakt. A cikk a hazai agrobiznisz és ökoszisztémájának jelenlegi helyzetet és fejlesztési irányait elemzi a fenntartható fejlődés biztosítása érdekében, figyelembe véve az orosz katonai agresszió hatását. Az agrobiznisz a gazdaság kulcsfontosságú ágazata, amely az ország exportbevételeinek több mint 60 %-át biztosítja. A cikk feltárja az agrárholderek, mint az agrobiznisz ökoszisztémájának kulcsfontosságú strukturális elemeinek szerepét, amelyek vertikálisan integrált



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/)

struktúrák az ország gazdasági rendszerében, és alapvető szerepet játszanak a termelési potenciál kialakításában és a mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek exportjának biztosításában. Vizsgálatra kerültek az agrobiznisz vállalkozásainak főbb problémáit, valamint az állami agrárpolitika megvalósításának sajátosságait.

Megállapításra kerültek a hazai agráripár ökoszisztémájának lehetséges átalakítási irányai, többek között: a háborús cselekmények következtében megsemmisült mezőgazdasági termelés és infrastruktúra helyreállítása; környezetbarát és erőforrás-hatékony technológiák bevezetése; az ukrán termelők hitelforrásokhoz, valamint a belső és külső piacokhoz való hozzáféréseinek bővítése; az agrártermékek exportjának diverzifikálása.

Meghatározásra kerültek az ukrán agráripár fenntartható fejlődésének stratégiai irányvonalai, amelyek között szerepelnek: az állami mezőgazdasági fejlesztési program és az Ukrajna és az EU közötti társulási megállapodás rendelkezéseinek további végrehajtása; a mezőgazdasági infrastruktúrába, a tudományos kutatásba és az innovációba történő beruházások növelése; az agrárszövetkezetek, a termelői szervezetek és a szerződéses gazdálkodás fejlesztésének ösztönzése; az agrárszféra jogi szabályozásának és végrehajtási mechanizmusainak tökéletesítése; a szektor támogatására irányuló hatékony állami politika kialakítása a mai kihívásoknak megfelelően.

Kulcsszavak: agrobiznisz, ökoszisztéma, fenntartható fejlődés, agrárholdings, agrárpolitika.

Abstract. The article analyzes the current state and outlines the directions for improving the domestic agribusiness and its ecosystem in the context of ensuring sustainable development under the impact of Russian military aggression. Agribusiness is a key sector of the economy, accounting for more than 60% of the country's export revenues. The role of agricultural holdings as a crucial structural element of the agribusiness ecosystem is revealed. Being vertically integrated structures within the national economic system, they play a decisive role in shaping production potential and ensuring the export of agricultural and food products. The main challenges faced by agribusiness enterprises, as well as the peculiarities of implementing state agrarian policy, are investigated.

Possible directions for the transformation of the domestic agribusiness ecosystem are outlined, including: restoration of agricultural production and infrastructure destroyed by hostilities; introduction of environmentally friendly and resource-efficient technologies; expansion of Ukrainian producers' access to credit resources and domestic and foreign markets; diversification of export channels for agricultural products.

The strategic guidelines for the sustainable development of Ukrainian agribusiness are defined, in particular: continuation of the implementation of the State Program for Agricultural Development and the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU; increasing investments in agricultural infrastructure, research and innovation; promoting the development of agricultural cooperation, producer organizations, and contract farming; improving the regulatory framework of the agrarian sector and mechanisms of its implementation; and shaping an effective state policy of support for the industry in accordance with current challenges.

Keywords: agribusiness, ecosystem, sustainable development, agricultural holdings, agricultural policy.

Постановка проблеми. Сталий розвиток агробізнесу має вирішальне значення для України, враховуючи значний потенціал галузі, роль в економіці та вплив на ключові елементи екосистеми бізнесу загалом. Про потенціал та роль галузі в економіці свідчить той факт, що агробізнес у 2023 році забезпечив 62 % експортних надходжень країни [14]. Жодна інша галузь не має такого значення для економіки країни. Разом з цим аграрне виробництво має негативний вплив на навколишнє середовище. Зокрема, інтенсивне землеробство може призвести до деградації ґрунту, забруднення води та втрати біорізноманіття. Російська



військова агресія, що триває з лютого 2022 року, також має значний негативний вплив на агробізнес України, що проявляється в забрудненні ґрунтів і води, значному погіршенні можливостей меліорації, а також зниженні можливостей для ведення ефективного господарювання.

Екосистема агробізнесу України характеризується поєднанням малих і середніх підприємств та великотоварних агропромислових формувань (агрохолдингів). Для кожної з цих груп підприємств потрібні специфічні заходи аграрної політики з метою їх ефективного функціонування. Разом з цим, всі підприємства сектору агробізнесу потребують створення сприятливих умов на рівні держави для залучення інвестицій у сільськогосподарську інфраструктуру, наукові дослідження та інновації, стимулювання розвитку аграрної кооперації, організацій виробників і контрактного фермерства, удосконалення нормативно-правового забезпечення аграрної сфери в умовах імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сталого розвитку агробізнесу України присвятили свої роботи ряд українських та зарубіжних дослідників. Серед них можна виділити роботи Boiko V. & Boiko L. [1, 2, 3], Dalevska N. [4], Kriukova I.O., Stepanenko S.V. [5], Lazarieva O., Mas A., Borysevych K. [6], Lopatynskyi Yu., Burynska O. [7], Nehrei M. & Trofimtseva O. [8], Pinchuk A. [9], Savytskyi E. [10], Tarasevych N. [12], Tarantts K., Krasnyuk O., Zimenko S. [13], Zhang Xin, Yao Guolin, Vishwakarma Srishti, Musumba Mark, Heyman Amy, Davidson Eric A. [17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження впливу екосистеми агробізнесу на економіку України потребує нових методологічних підходів, зокрема міждисциплінарного, поряд з такими методами дослідження як первинні, вторинні, аналіз академічної і наукової, дослідницької та професійної літератури. Враховуючи багатогранний характер сталого розвитку та екосистеми агробізнесу, міждисциплінарний підхід, що поєднує ідеї з таких галузей, як екологія, економіка, соціологія та агрономія, здатен забезпечити всебічне розуміння викликів і можливостей українського агробізнесу, що і зумовлює актуалізацію таких досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз сучасного стану сталого розвитку вітчизняного агробізнесу і його екосистеми та напрямів їх оздоровлення. У цьому зв'язку важливим є дослідження сучасного стану аграрної політики держави та стратегічних векторів розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Сучасний стан екосистеми агробізнесу України

Екосистема агробізнесу України характеризується фрагментарністю де багато малих і середніх підприємств (МСП), що працюють ізольовано. Разом з цим існують великотаврні агропромислові формування, так звані агрохолдинги, які орендують десятки і сотні тисяч гектарів ріллі. Агрохолдинги є вертикально інтегрованими структурами в економічній системі країни. Як правило, до складу

цих підприємств входять два суб'єкти - материнська та дочірня компанії. Зазвичай, материнська компанія виконує функції з ведення зовнішньо-економічної діяльності, зокрема це закупівля посівного матеріалу, засобів захисту рослин, добрив та сільськогосподарської техніки. В свою чергу дочірні підприємства займаються операційним управлінням процесами безпосередньо на місцях. Агрохолдинги створюють значну частку ВВП країни та забезпечують 40 % її експорту, використовуючи при цьому приблизно 25 % сільськогосподарської землі від її загальної кількості. Як правило, більшість агрохолдингів спеціалізуються на виробництві продукції рослинництва. В таблиці 1 наведено розподіл агрохолдингів за земельним банком на початок 2024 року [18].

Як видно з таблиці, з проаналізованих агрохолдингів, розмір яких перевищує 10 тис. га сільськогосподарських угідь, з яких основну частину складає рілля, найбільшу питому вагу в земельному банку займають найкрупніші агрохолдинги (13 компаній мають частку 45 % та середній розмір компанії 223,3 тис. га). За кількістю підприємств найбільша частка належить агрохолдингам з розміром земельного банку до 20 тис. га (36,4 % при частці в земельному банку 11, % і середньому розмірі компанії 16,7 тис. га).

Таблиця 1

Розподіл агрохолдингів за земельним банком (на 1.01.2024 р.)*

№ групи	Градація за площею землі, тис. га	Кількість од.	Питома вага, %	Площа земельного банку, тис. га	Середній розмір агрохолдинга, тис. га	Питома вага в земельному банку, %
1	До 20,0	44	36,4	717,1	16,7	11,1
2	20,1 - 30,0	21	17,4	537,4	25,6	8,3
3	30,1- 40,0	10	8,3	341,1	34,1	5,3
4	40,1- 50,0	11	9,1	490,1	44,6	7,6
5	50,1 - 60,0	11	9,1	590,3	53,7	9,1
6	60,1 - 70,0	2	1,6	130,8	65,4	2,0
7	70,1 - 80,0	4	3,3	305,5	76,4	4,7
8	80,1 - 90,0	4	3,3	343,4	85,9	5,3
9	90,1-100,0	1	0,8	100,0	100,0	1,5
10	Понад 100,0	13	10,7	2903,0	223,3	45,0
	Всього	121	100,0	6458.7	53,4	100,0

*Сформовано автором за джерелом [18]

Агрохолдинги, завдяки вертикальній і горизонтальній агропромисловій інтеграції, як правило є ефективними бізнесовими проектами. Маючи в своїй структурі всі ланки агропромислового виробництва і реалізації продуктів харчування економічний ефект досягається завдяки застосуванню новітніх технологій у сільському господарстві та переробці сільськогосподарської продукції, логістиці й контролю за якістю технологій і кінцевого продукту. Таким чином, агрохолдинги виробляють конкурентноздатну продукцію, що є



важливим чинником для країни в умовах експансії на міжнародні ринки. Проблемними питаннями у діяльності агрохолдингів є питання менеджменту і людського капіталу взагалі, а також окремі питання аграрної політики держави, зокрема її стабільність і прогнозованість, а також експортно-імпортна політика.

У зв'язку з новою ситуацією в агробізнесі України, пов'язаною з функціонуванням агрохолдингів, необхідні певні корективи в аграрній політиці держави. По-перше, необхідно змінити підходи до державної підтримки галузі. Агрохолдинги, наприклад в рослинництві, такої підтримки не потребують. Підтримка потрібна підприємствам, що виробляють тваринницьку продукцію, середньому і малому бізнесу на селі для забезпечення балансу різних організаційно-правових форм господарювання, що забезпечить вищу ефективність використання суспільних ресурсів – землі, капіталу, праці та підприємницьких здібностей людей. Держава, в особі уряду, має сприяти встановленню рівних і прозорих умов для ведення бізнесу всіма формами господарювання в агробізнесі зосередивши бюджетну підтримку на розвитку аграрної освіти й науки, створенню інформаційних систем для збирання і розповсюдження ринкової інформації серед суб'єктів ринку, розвитку дорадчих служб та сільської інфраструктури (доріг, систем водозабезпечення, шкіл, дитячих дошкільних та медичних закладів). По-друге, необхідна чітка комплексна програма щодо розвитку сільських територій. Складовою цієї програми мають стати зміни в системі оподаткування агрохолдингів з метою надходження податків до бюджетів сільських громад.

Українські фермери та сільськогосподарські підприємства часто стикаються з проблемами доступу до кредитів та інших фінансових послуг, а сільськогосподарська інфраструктура країни, зокрема сховища, транспортні мережі та іригаційні системи, є недостатньо розвиненою, особливо враховуючи руйнування від російської військової агресії. Російська військова агресія проти України глибоко вплинула на агробізнес і зусилля країни щодо сталого розвитку. Зокрема, війна зруйнувала або пошкодила критично важливу інфраструктуру, таку як порти, дороги та складські приміщення, порушивши ланцюг постачання сільськогосподарської продукції та експортні маршрути. Військові дії призвали до втрати орних земель, особливо у східних регіонах України, через наявність наземних мін і боєприпасів, що не розірвалися, зниження врожайності, зменшення поголів'я худоби та збільшення витрат для фермерів. Війна спричинила внутрішнє переміщення людей, що призвело до нестачі робочої сили в сільськогосподарському секторі. Війна призвела до затримки впровадження сільськогосподарських реформ, зокрема і розвиток стійких методів ведення сільського господарства та політики захисту навколишнього середовища, а також зменшення доступу до кредитів і ринків, що ускладнило впровадження стійких методів ведення сільського господарства. Збільшилися екологічні ризики, такі як використання заборонених пестицидів і знищення природних середовищ існування.

В таблиці 2 наведено статистичну інформацію щодо стану розвитку екосистеми агробізнесу України, де відображено основні показники цього розвитку. Як видно з таблиці, двома основними експортними культурами в українському агробізнесі є зернові та олійні культури. Зокрема, за експортом соняшникової олії Україна посідає перше місце в світі, а площа сертифікованих органічних угідь, на яких виробляється органічна продукція, складає 77,5 тис. га.

Таблиця 2

**Стан розвитку екосистеми агробізнесу в Україні
(2023 -2024 маркетинговий рік) ***

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	Кількість
1	Експорт зернових та олійних культур	млн. т	57,5
2	Експорт соняшникової олії	млн. т	4,7
3	Площа сільськогосподарських угідь	млн. га	33,0
4	Площа сільськогосподарських угідь під окупацією та пошкоджена	млн. га	8,0
5	Площа сертифікованих органічних угідь	тис. га	77,5
6	Кількість аграрних підприємств (враховуючи ФОП)	тис. од.	71,0
7	Викиди парникових газів, CO ₂ -eq	млн. т	42,5

*Сформовано автором за джерелом [19, 20]

Значна частина сільськогосподарських земель (8 млн. га) знаходиться під окупацією або є не придатною для використання (замінована, пошкоджена). Звичайно, це впливає на загальні виробничі показники галузі.

Важливим показником екосистеми агробізнесу є викид парникових газів. Сільське господарство України відповідає за значну частку викидів парникових газів, яка за різними даними становить від 14% до 29% від загальних викидів країни. Основними джерелами є кишкова ферментація тварин, викиди від сільськогосподарських ґрунтів (зокрема від використання добрив) та поводження з відходами тваринництва. Також до викидів долучається використання сільськогосподарської техніки.

В агробізнесі України впроваджують сучасні сільськогосподарські технології, такі як точне землеробство та цифрові платформи, однак їх використання обмежене. Такі технології, як GPS, дрони та супутникові зображення, допомагають фермерам оптимізувати врожайність, зменшити відходи та мінімізувати вплив на навколишнє середовище. Сільськогосподарські безпілотники використовують для моніторингу врожаю, посіву та обприскування, зменшуючи витрати на робочу силу та вплив на навколишнє середовище. Онлайн-платформи допомагають з'єднувати фермерів із покупцями, зменшуючи кількість посередників і підвищуючи прозорість ланцюжка поставок. Одним з перспективних напрямів розвитку вітчизняного сільського господарства є органічне землеробство. Поряд з раціональним землекористуванням що передбачає такі практики, як впровадження і дотримання сівозмін, агролісомеліорації та природоохоронного землеробства,



розширення органічного землеробства може покращити стан ґрунту та зменшити його ерозію.

Сучасне сільськогосподарське виробництво в Україні базується на оренді землі (понад 60% сільськогосподарських угідь знаходиться в оренді). Однак з боку власників і держави відсутній контроль за використанням цієї землі. Відсутні також необхідні агрохімічні лабораторії для визначення стану і родючості землі до і після строку її оренди. Відповідно, в договорах оренди не фіксується ці показники. У зв'язку з цим відсутні будь-які санкції до нерадивих орендарів, що внаслідок своєї діяльності погіршують стан земельних угідь. Нарешті, після довгих років мораторію, з липня 2021 року в Україні дозволено купівлю і продаж сільськогосподарської землі. Можна стверджувати, що такий тривалий мораторій мав скоріше політичне, а не економічне підґрунтя.

2. Напрями оздоровлення екосистеми агробізнесу

Оздоровлення екосистеми агробізнесу в Україні є важливим завданням, оскільки агробізнес є однією з основних галузей економіки країни. Для забезпечення сталого розвитку агробізнесу необхідно враховувати екологічні, економічні та соціальні аспекти. Серед напрямів оздоровлення екосистеми сільського господарства, як основної складової агробізнесу, можна виділити: запровадження безпечних для довкілля методів землеробства, таких як мінімальна обробка ґрунтів, сівоzmіни, органічне землеробство (створення системи сертифікації органічних продуктів, підтримка фермерів на шляху до органічного виробництва); використання біологічних методів боротьби з шкідниками, зниження використання хімічних пестицидів (виращування культур без застосування синтетичних хімікатів, використання природних засобів боротьби зі шкідниками); використання органічних добрив, компостів, розумне застосування мінеральних добрив, відновлення деградованих земель; підтримка лісонасаджень, особливо у районах, де є висока ймовірність ерозії ґрунтів; запровадження агроландшафтних систем, які інтегрують природні елементи (болота, лісосмуги) в аграрні ландшафти для збереження біорізноманіття; створення зон для міграції видів і збереження популяцій диких тварин і рослин. Елементами екосистеми агробізнесу є також підтримка лісонасаджень, особливо у районах, де є висока ймовірність ерозії ґрунтів, запровадження агроландшафтних систем, які інтегрують природні елементи (болота, лісосмуги) в аграрні ландшафти для збереження біорізноманіття, Створення зон для міграції видів і збереження популяцій диких тварин і рослин.

Важливою складовою оздоровлення екосистеми агробізнесу є впровадження інновацій та цифровізація. Зокрема, використання датчиків, дронів, супутникових знімків для моніторингу стану ґрунтів, рослин і умов навколишнього середовища, впровадження роботів і автоматизованих систем для зменшення витрат на працю і підвищення продуктивності, використання великих даних для прогнозування врожаїв, моніторингу стану ґрунтів і погодних умов, а також для оптимізації процесів виробництва. Також до напрямів оздоровлення екосистеми агробізнесу слід віднести підвищення

енергоефективності через використання відновлюваних джерел енергії, зокрема, встановлення сонячних панелей, біогазових установок, використання вітрових турбін на фермах, впровадження енергоефективних технологій в агровиробництво, зменшення витрат енергії на зрошення, обробку та транспортування продукції, впровадження сучасних систем зрошення, що зменшують витрати води і підвищують її ефективність (крапельне зрошення).

З 1 вересня 2017 року після тривалого процесу ратифікації Угода про асоціацію між Україною та ЄС набула чинності у повному обсязі. Ця угода сприяє розвитку практики сталого сільського господарства та надає можливість українським фермерам отримати доступ до ринків ЄС. Уряд запустив програми підтримки сталого сільського господарства, такі як програма «Озеленення», яка заохочує екологічно чисті методи ведення сільського господарства. Підприємства агробізнесу інвестують в проекти сталого сільського господарства, такі як органічне землеробство та відновлювана енергетика. Крім цього для подальшого сприяння сталому розвитку агробізнесу Україна має збільшити інвестиції у сільськогосподарські дослідження та розробки, розширювати міжнародну співпрацю для доступу до нових ринків і технологій, підтримувати освітні та навчальні програми для фермерів та спеціалістів агробізнесу.

Для сприяння сталому розвитку агробізнесу в Україні важливо:

- ✓ Підтримувати відновлення сільськогосподарського виробництва та інфраструктури, зокрема, створення інфраструктури для переробки сільгосппродукції, що зменшує витрати ресурсів і додає додану вартість.

- ✓ Сприяти сталим методам сільського господарства та політиці захисту навколишнього середовища, зокрема, впровадження ефективних технологій збереження та переробки харчових відходів, що дозволяє зменшити навантаження на навколишнє середовище.

- ✓ Проводити тренінги і семінари для агровиробників щодо екологічних методів виробництва і ефективного управління ресурсами.

- ✓ Розширювати доступу до кредитів і ринків для українських фермерів.

- ✓ Розвивати нові ринки та експортні можливості для української сільськогосподарської продукції, зокрема, органічної.

До ключових компонентів оздоровлення екосистеми агробізнесу в Україні можна також віднести:

- ✓ Інноваційні стартапи, тобто стартапи та компанії на ранній стадії свого розвитку, які розробляють нові технології та бізнес-моделі і можуть стимулювати інновації та зростання в секторі агробізнесу.

- ✓ Інкубатори та акселератори, які можуть надати підтримку стартапам і компаніям на ранніх стадіях, зокрема, полегшити доступ до фінансування, наставництва та можливостей для спілкування.

- ✓ Науково-дослідні установи та університети, що можуть відігравати вирішальну роль у розробці нових технологій та забезпеченні навчання в агробізнесі.



✓ Галузеві асоціації та мережі, які можуть сприяти співпраці та обміну знаннями між фермерами, сільськогосподарськими підприємствами та іншими зацікавленими сторонами.

✓ Державні установи, які можуть надавати підтримку фермерам і сільськогосподарським підприємствам, зокрема, доступ до кредитів, субсидій та інших форм допомоги.

В якості прикладів успішних екосистем агробізнесу в Україні можна назвати: Херсонську область, де розвинута потужна екосистема з акцентом на органічне землеробство та виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції; Львівську область, де створено мережу сільськогосподарських кооперативів, які надають підтримку фермерам та сприяють розвитку місцевих продовольчих систем; Одеську область, яка має добре розвинений сектор агробізнесу, з опором на виробництво зернових, олійних та інших культур.

Таким чином, розвиток екосистеми в агробізнесі в Україні має вирішальне значення для просування сталих методів ведення сільського господарства і агробізнесу загалом, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Загалом, оздоровлення екосистеми агробізнесу в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує екологічну, соціальну та економічну сталість. Важливо, щоб ці ініціативи стали основою для довгострокової стратегії розвитку аграрного сектору в країні, яка забезпечить його стабільність і конкурентоспроможність на світовому ринку.

3. Основні напрями розвитку сталого розвитку агробізнесу України

Основними завданнями сталого розвитку вітчизняного агробізнесу є розбудова висококонкурентного аграрного виробництва та забезпечення продовольчої безпеки країни. Це передбачає створення конкурентоспроможного, експортно-орієнтованого сільського господарства і виробництво конкурентоспроможних харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів безпечності та якості.

Разом з цим війна підкреслила важливість сталого ведення сільського господарства та захисту навколишнього середовища в Україні. По завершенню війни очікується збільшення інвестицій у сільськогосподарську інфраструктуру, зокрема іригаційні системи та сховища. Міжнародні організації, такі як ФАО та ЄС, надають підтримку українським фермерам і сільськогосподарським підприємствам, враховуючи програми навчання та розбудови потенціалу, розвиток нових ринків та експортних можливостей для української сільськогосподарської продукції.

Для подальшого розвитку аграрного сектору України необхідно:

✓ Продовжити виконання Державної програми розвитку сільського господарства та Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

✓ Збільшувати інвестицій у сільськогосподарську інфраструктуру, дослідження та розробки.

✓ Сприяти сільськогосподарській кооперації та розвитку сільськогосподарського співробітництва, зокрема розвитку організацій

виробників і контрактного фермерства, що допоможе підвищити конкурентоспроможність сектора та покращити переговорну силу фермерів.

✓ Удосконалювати нормативно-правову базу для сільського господарства та забезпечити її виконання.

✓ Забезпечити адекватну цим цілям аграрну політику держави, складовою якої є система державної підтримки галузі.

Враховуючи специфіку української економіки і місця в ній сільського господарства, політика підтримки галузі не може копіювати практику країн з розвинутою економікою, в яких частка сільського господарства у структурі валового внутрішнього продукту на порядок нижча, а валовий національний дохід на душу населення на порядок вищий ніж в Україні. Тому в Україні мають бути розроблені власні засади підтримки аграрного сектору економіки, які дозволили б значно скоротити відставання від економічно розвинутих країн у продуктивності та ефективності галузі.

З цією метою в Україні розроблені два важливі документи - “Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015 - 2020 роки” [11] та “Національна економічна стратегія 2030” [15]. Ці документи визначають основним завданням створення конкурентоспроможного, експортно-орієнтованого сільського господарства і виробництво конкурентоспроможних харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів безпечності та якості. При цьому визначають десять головних стратегічних пріоритетів:

1. Діловий клімат, протидія корупції та створення стабільного законодавчого поля, що відповідає міжнародним і європейським стандартам, зокрема шляхом виконання Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС.

2. Земельна реформа.

3. Інституціональна реформа Міністерства аграрної політики і продовольства і пов'язаних державних органів та державних підприємств.

4. Продовольча безпека.

5. Оподаткування.

6. Розвиток агропродовольчих ланцюгів доданої вартості.

7. Сільський розвиток – відродження українського села.

8. Доступ до міжнародних ринків, управління експортно-імпортною діяльністю, сприяння експорту і управління внутрішнім ринком.

9. Наукові дослідження, освіта та дорадництво.

10. Довкілля і раціональне використання природних ресурсів (враховуючи лісове і рибне господарство).

Передбачається, що вітчизняний агросектор до 2030 року стане одним з глобальних центрів продовольчої безпеки, світовим лідером з постачання продуктів харчування з високою доданою вартістю та технологічно інтенсивних сервісів для агросектору. При цьому виділяють такі цілі:

✓ Забезпечити стимулювальну та дорадчу державну політику.



✓ Забезпечити гравців ринку якісною наскрізною інфраструктурою (земля, зрошувальні системи, фінанси, освіта та наука, транспорт, потужності зберігання).

✓ Створити умови для виробників щодо можливості забезпечення себе доступними матеріально-технічними ресурсами.

✓ Збалансувати виробництво високо- та низько маржинальних продуктів для підвищення прибутковості сектору.

✓ Сприяти розвитку та повноцінному функціюванню середовища для переробки.

✓ Оптимізувати екосистему збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Втілення в життя зазначених стратегій матиме безпосередній вплив на ефективність функціювання підприємств агробізнесу, метою яких, як і будь-яких підприємств в ринковій економіці, є збільшення вартості їх активів через високу ефективність (прибутковість) господарювання. Індикаторами підвищення ефективності вітчизняного агробізнесу на наступні 5-10 років є такі: забезпечити обсяги експорту агропродукції до 45 млрд. дол США, в т.ч. 1 млрд. дол. США органічної продукції при загальній експортній виручці 1500 дол. США на 1 га (2030 р); скоротити час на логістику у 2 рази (2025 р.); збільшити частку переробленої агропродукції з 21 до 50 % (2030 р.); довести продуктивність праці в сільському господарстві до 100 тис. дол. США на одного працюючого в галузі та зменшити частку сировини у ВВП до 50 %; залучити 25 млрд. дол. США прямих іноземних інвестицій (2030 р.). Всі зазначені індикативні показники безпосередньо пов'язані з ефективністю підприємств агробізнесу. Особливо слід зазначити важливість технологічних змін при виробництві аграрної продукції та продуктів харчування. Так, передбачається: введення додаткових 1 млн. га зрошуваних земель; збільшення частки земель з органічним статусом до 3 % загальної площі сільськогосподарських угідь; залучити 100 млн. дол. США в створення стартапів; збільшити частку насіння вітчизняного виробництва до 70 % пропозиції на ринку; збільшити обсяги виробництва та пропозиції вітчизняної сільгосптехніки до 30 % на відповідних ринках; досягти імплементації smart farming на 30 % площ та зростання урожайності сільськогосподарських культур на 30 %.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток екосистеми агробізнесу України має вирішальне значення для функціювання сталих методів ведення сільського господарства і агробізнесу загалом, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Оздоровлення екосистеми агробізнесу в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує екологічну, соціальну та економічну сталість. Важливо, щоб ці ініціативи стали основою для довгострокової стратегії розвитку аграрного сектору в країні, яка забезпечить його стабільність і конкурентоспроможність на світовому ринку. Розроблені в Україні стратегічні документ розвитку агробізнесу опираються на засади його сталого розвитку та визначають основним завданням галузі створення

конкурентоспроможного, експортно-орієнтованого сільського господарства і виробництва конкурентоспроможних харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів безпечності та якості. Втілення в життя зазначених стратегій матиме безпосередній вплив на ефективність функціонування підприємств агробізнесу, метою яких, як і будь-яких підприємств в ринковій економіці, є збільшення вартості їх активів через високу ефективність (прибутковість) господарювання та подолання наслідків російської військової агресії. Саме ці напрями є перспективними для подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Boiko L., Boiko V. The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in post-war period. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 55-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>.
2. Бойко Л. Нові ніші підприємницької діяльності в аграрній галузі. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9449> (дата звернення: 05.01.2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.82>.
3. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>.
4. Dalevska N., Boiko V. Development of the bankruptcy institute in Ukraine in the context of ensuring economic security of business. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна»*. 2022. № 1(25). С. 79–87.
5. Крюкова І. О., Степаненко С. В. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. *Агросвіт*. 2022. № 9–10. С. 3–12. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.9-10.3](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.3).
6. Lazarieva O., Mas A., Borysevych K. Guidelines of agriculture development in the system of land resource management in Europe and Ukraine. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.2.3>.
7. Лопатинський Ю.М., Буринська О.І. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. *Economics of the Agricultural Complex*. 2018. № 6. С. 94–100.
8. Негрій М.В., Трофімцева О.В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. № 102. С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-102-06>.
9. Пінчук А.О. Стратегія забезпечення сталого розвитку сільського господарства в умовах цифровізації економіки України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Чернівці, 2020. 36 с.
10. Savytsky E. Modern realities of innovative development of agribusiness enterprises in Ukraine. *Economy and Society*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56>.
11. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015–2020 роки. 2015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1978> (дата звернення: 05.01.2025).
12. Тарасевич Н.В. Концептуальні підходи до визначення економічної сутності агробізнесу в міжнародному аспекті. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 134–139. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-19).
13. Taranets K., Krasnyuk O., Zimenko S. The criterion of sustainability of Ukrainian agribusiness products based on the FAO guidelines and the EU Taxonomy – a driver for strengthening the position in raw material markets. 2023. URL: https://www.ey.com/uk_ua/insights/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness (дата звернення: 05.01.2025).



14. Укрінформ. Частка агропродукції в загальному експорті України зросла до 62%. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3820712-castka-agroprodukcii-v-zagalnomu-eksporti-ukraini-zroslo-do-62-iae.htm> (дата звернення: 05.01.2025).
15. UN Europe & Central Asia. Implication of the war in Ukraine on sustainable food system. 2023. URL: <https://uneuropecentralasia.org/en/implications-war-ukraine-sustainable-food-systems> (дата звернення: 05.01.2025).
16. Вектори економічного розвитку 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).
17. Xin Zh., Guolin Y., Srishti V., Musumba M., Heyman A., Davidson E. A. Quantitative assessment of agricultural sustainability reveals divergent priorities among nations. *One Earth*. 2021. № 4. P. 1262–1277.
18. Агрохолдинги України. URL: https://tripoli.land.ua/agrokholdingi-ukrainy?q%5Bcompany_categories_id_in%5D=35 (дата звернення: 05.01.2025).
19. Екодія. (n.d.). URL: <https://ecoaction.org.ua/> (дата звернення: 05.01.2025).
20. Organic sector in Ukraine: Summary and statistics 2023–2024. (n.d.). URL: <https://organicinfo.ua/news/results-of-2024/> (дата звернення: 05.01.2025).

References

1. Boiko, L., & Boiko, V. (2023). The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in the post-war period. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, (16), 55–61. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>
2. Boiko, L. (2021). New niches of entrepreneurial activity in the agrarian sector. *Efektivna ekonomika*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.82> [in Ukrainian]
3. Boiko, V., & Boiko, L. (2022). Food security and risks for agricultural production during the war in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27> [in Ukrainian]
4. Dalevska, N., & Boiko, V. (2022). Development of the bankruptcy institute in Ukraine in the context of ensuring economic security of business. *Naukovi pratsi DonNTU. Seriya: Ekonomichna*, 1(25), 79–87.
5. Kriukova, I. O., & Stepanenko, S. V. (2022). Efficiency of domestic agribusiness in the prism of sustainable development priorities. *Ahrosvit*, 9–10, 3–12. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.3> [in Ukrainian]
6. Lazarieva, O., Mas, A., & Borysevykh, K. (2022). Guidelines of agriculture development in the system of land resource management in Europe and Ukraine. *Ahrosvit*, (2), 3–9. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.2.3>
7. Lopatynskiy, Yu., & Burynska, O. (2018). Components and priorities of sustainable development of the agricultural sector of the economy: Conceptual and theoretical discourse. *Economics of the Agricultural Complex*, (6), 94–100. [in Ukrainian]
8. Nehrei, M. V., & Trofimtseva, O. V. (2022). Analysis of the functioning of Ukraine's agricultural sector under conditions of war. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya Ekonomichna*, (102), 49–56. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-102-06> [in Ukrainian]
9. Pinchuk, A. O. (2020). *Strategy for ensuring sustainable development of agriculture in the conditions of digitalization of Ukraine's economy* (Extended abstract of Doctor's thesis). Chernihiv, Ukraine. [in Ukrainian]
10. Savitsky, E. (2021). Modern realities of innovative development of agribusiness enterprises in Ukraine. *Economy and Society*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56> [in English]
11. Unified Comprehensive Strategy and Action Plan for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for 2015–2020. (2015). <https://ips.ligazakon.net/document/NT1978> [in Ukrainian]
12. Tarasevych, N. V. (2021). Conceptual approaches to defining the economic essence of agribusiness in the international context. *Modern Economics*, (28), 134–139. [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-19) [in Ukrainian]



13. Taranets, K., Krasnyuk, O., & Zimenko, S. (2023). The criterion of sustainability of Ukrainian agribusiness products based on the FAO guidelines and the EU taxonomy – a driver for strengthening positions in raw material markets. https://www.ey.com/uk_ua/insights/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness [in English]
14. Ukrinform. (n.d.). The share of agricultural products in Ukraine's total exports increased to 62%. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3820712-castka-agroprodukcii-v-zagalnomu-eksporti-ukraini-zrosla-do-62-iae.htm> [in Ukrainian]
15. UN Europe & Central Asia. (2023). Implications of the war in Ukraine on sustainable food systems. <https://uneuropecentralasia.org/en/implications-war-ukraine-sustainable-food-systems> [in English]
16. Vectors of Economic Development 2030. (2020). <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> [in Ukrainian]
17. Xin, Zh., Guolin, Y., Srishti, V., Musumba, M., Heyman, A., & Davidson, E. A. (2021). Quantitative assessment of agricultural sustainability reveals divergent priorities among nations. *One Earth*, 4, 1262–1277. [in English]
18. Agroholdings of Ukraine. (n.d.). https://tripoli.land.ua/agrokholdingi-ukrainy?q%5Bcompany_categories_id_in%5D=35 [in Ukrainian]
19. Ecoaction. (n.d.). <https://ecoaction.org.ua/> [in Ukrainian]
20. Organic sector in Ukraine: Summary and statistics 2023–2024. (n.d.). <https://organicinfo.ua/> [in English]

Отримано:	04.09.2025	Beérkezett:	2025.09.04	Received:	04.09.2025
Прийнято до друку:	25.11.2025	Elfogadva:	2025.11.25	Accepted:	25.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025

DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-103-113

УДК 330.354:004(477)

Марія ІГНАТКО

доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка»,
доцент кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій,
Карпатський університет імені Августина Волошина,
м. Ужгород, Україна

ORCID ID: [0000-0002-4230-4761](https://orcid.org/0000-0002-4230-4761)

e-mail: mariia.ignatko@uzhnu.edu.ua

ІТ-ІНДУСТРІЯ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Анотація. У статті досліджено роль ІТ-індустрії як ключового чинника цифрової трансформації та економічного зростання України. Предметом дослідження є економічні взаємозв'язки між розвитком ІТ-сектора, експортом інформаційних послуг, податковими надходженнями та валовим внутрішнім продуктом України. Метою роботи є кількісна та якісна оцінка впливу ІТ-галузі на макроекономічні показники держави, а також визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку. Для досягнення мети застосовано методи кореляційно-регресійного аналізу, статистичного порівняння, SWOT-аналізу, а також прийоми системного та структурно-логічного узагальнення. Емпіричну базу сформовано на основі даних Національного банку України, IT Ukraine Association, міжнародних аналітичних звітів і державної статистики. У результаті проведеного аналізу встановлено наявність позитивного взаємозв'язку між розвитком ІТ-сектора та ВВП України. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити стратегічні переваги галузі (високий рівень кваліфікації кадрів, експортна орієнтація, адаптивність до кризових умов) і ключові обмеження (залежність від зовнішніх ринків, кадровий відтік, нерівномірне податкове навантаження). Ідентифіковано можливості розвитку та загрози, пов'язані з воєнними ризиками, кібератаками й енергетичною нестабільністю. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для формування державної політики у сфері цифрової економіки, стимулювання розвитку інноваційної діяльності та удосконалення податкового регулювання ІТ-сектора. Результати дослідження можуть бути застосовані під час розроблення стратегій цифрової трансформації економіки, формування інвестиційних програм та програм відновлення України. У висновках підкреслено, що ІТ-індустрія є фундаментом цифрової економіки та одним із ключових драйверів економічного зростання, який забезпечує валютну стабільність, фінансову стійкість і міжнародну конкурентоспроможність України.

Ключові слова: ІТ-індустрія, економічне зростання, валовий внутрішній продукт, цифрова трансформація, інноваційний розвиток.

JEL Classification: O33, O47, L86, C51, E62

Absztrakt. A cikk az informatikai ipar szerepét vizsgálja Ukrajna digitális átalakulásának és gazdasági növekedésének kulcsfontosságú tényezőjeként. A tanulmány tárgya az IT-szektor fejlődése, az információs szolgáltatások exportja, az adóbevételek és Ukrajna bruttó hazai terméke közötti



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/)

gazdasági összefüggés. A tanulmány célja az informatikai ipar hatásának mennyiségi és minőségi értékelése az ország makrogazdasági mutatóira, valamint erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és fenyegetéseinek feltárása. A cél elérése érdekében korrelációs és regressziós elemzési módszereket, statisztikai összehasonlítást, SWOT-elemzést, valamint rendszerszintű és strukturális-logikai általánosítási technikákat alkalmaztak. Az empirikus alapot az Ukrán Nemzeti Bank, az IT Ukraine Association, nemzetközi elemző jelentések és hivatalos statisztikák adatai képezték. Az elemzés pozitív kapcsolatot mutatott ki az IT-szektor fejlődése és Ukrajna GDP-je között. A SWOT-elemzés lehetővé tette az iparág stratégiai előnyeinek (magasan képzett munkaerő, exportorientáció, alkalmazkodóképesség válsághelyzetben) és fő korlátainak (külső piacoktól való függés, agyelszívás, egyenlőtlen adóteher) azonosítását. A tanulmány továbbá feltárta a háborús kockázatokhoz, kibertámadásokhoz és energiainstabilitáshoz kapcsolódó fejlődési lehetőségeket és fenyegetéseket. Az eredmények gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy felhasználhatók az állami digitális gazdaságpolitikák kialakításában, az innováció ösztönzésében és az IT-szektor adószabályozásának javításában. A kutatás eredményei alkalmazhatók a gazdaság digitális átalakulására irányuló stratégiák, beruházási programok és Ukrajna háború utáni helyreállítási kezdeményezéseinek kidolgozásában. A következtetések hangsúlyozzák, hogy az informatikai ipar a digitális gazdaság alapját képezi, és a gazdasági növekedés egyik fő hajtóerejeként szolgál, biztosítva az ország valutastabilitását, fiskális ellenálló képességét és nemzetközi versenyképességét.

Kulcsszavak: informatikai ipar, gazdasági növekedés, bruttó hazai termék, digitális átalakulás, innovatív fejlődés.

Abstract. The article examines the role of the IT industry as a key factor in Ukraine's digital transformation and economic growth. The subject of the study is the economic interrelation between the development of the IT sector, the export of information services, tax revenues, and the gross domestic product of Ukraine. The purpose of the paper is to provide a quantitative and qualitative assessment of the impact of the IT industry on the country's macroeconomic indicators, as well as to identify its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. To achieve this goal, methods of correlation and regression analysis, statistical comparison, SWOT analysis, and techniques of system and structural-logical generalization were applied. The empirical base was formed on the data of the National Bank of Ukraine, IT Ukraine Association, international analytical reports, and official statistics. The analysis revealed a positive relationship between the development of the IT sector and Ukraine's GDP. The conducted SWOT analysis made it possible to identify the strategic advantages of the industry (high qualification of personnel, export orientation, adaptability to crisis conditions) and its main constraints (dependence on external markets, brain drain, and uneven tax burden). The study also identified development opportunities and threats related to wartime risks, cyberattacks, and energy instability. The practical significance of the obtained results lies in their applicability for shaping state policy in the field of digital economy, stimulating innovation, and improving the tax regulation of the IT sector. The research findings can be used in the development of strategies for the digital transformation of the economy, investment programs, and Ukraine's post-war recovery initiatives. The conclusions emphasize that the IT industry serves as a foundation of the digital economy and one of the key drivers of economic growth, ensuring currency stability, fiscal resilience, and international competitiveness of Ukraine.

Keywords: IT industry, economic growth, gross domestic product, digital transformation, innovative development.

Постановка проблеми. В умовах війни та глобальних економічних викликів ІТ-індустрія залишається одним із небагатьох секторів економіки України, що демонструє стале зростання та забезпечує значні валютні надходження. ІТ-компанії не лише підтримують експортний потенціал держави, але й виступають каталізатором цифрової трансформації, інновацій та



модернізації бізнес-процесів у різних галузях. Водночас, структурна роль ІТ-сектора в економіці України потребує кількісної оцінки, оскільки його вплив проявляється як через виробничо-валютний канал, так і через фіскальний. Важливість дослідження обумовлена необхідністю обґрунтування напрямів державної політики, спрямованої на підтримку ІТ-індустрії як базового елемента цифрової економіки та чинника макроекономічної стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку ІТ-індустрії, цифрової трансформації економіки та формування експортного потенціалу України привертає значну увагу науковців і практиків. У працях Огородника О. та Грінько І. [1] висвітлено питання нарощування експортного потенціалу ІТ-послуг, визначено ключові фактори конкурентоспроможності галузі та її роль у забезпеченні зовнішньоекономічної стійкості держави. Автори акцентують увагу на необхідності диверсифікації ринків збуту та підвищення інноваційної складової українського ІТ-бізнесу.

У дослідженні Гончаренка В., Зайцевої А. та Пожара А. [2] проаналізовано значення міжнародної співпраці в ІТ-сфері для зміцнення економічної безпеки держав, а також визначено перспективні напрями інтеграції України у глобальні технологічні ланцюги. Автори підкреслюють, що міжнародна кооперація та розвиток партнерства у сфері цифрових послуг виступають каталізаторами економічної стабільності, інноваційного розвитку та притоку інвестицій. Asenoglu D. у своїй науковій праці досліджує вплив штучного інтелекту (ШІ) на економіку, прогнозує зростання ВВП та продуктивності праці протягом наступних десяти років саме через вплив ШІ [3].

Багатьма іноземними та українськими науковцями досліджується вплив ІТ-сфери на економіку за рахунок діджиталізації. Зокрема, Goldfarb A. і Tucker C. відзначають, що цифрові технології формують нову структуру економічних відносин, змінюють вартісні ланцюги створення продукту та знижують транзакційні витрати, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів [4]. Brynjolfsson E. і McAfee A. зазначають, що діджиталізація та автоматизація значно впливають на продуктивність підприємств та створюють нові моделі конкурентної переваги, особливо в умовах глобальної цифрової економіки [5]. Katz R. і Koutroumpis P. підкреслюють роль цифрової інфраструктури у розвитку економіки, оскільки інвестиції у швидкісний інтернет та цифрові платформи сприяють зростанню продуктивності та ефективності ринку [6]. Tapscott D. додає, що цифрові платформи та блокчейн-технології відкривають нові можливості для децентралізованих ринків та інноваційних бізнес-моделей, що істотно змінює традиційні економічні взаємозв'язки [7].

В Україні питання впливу цифрових технологій на економіку досліджують, зокрема, Ковальчук О.І. та Петренко С.В., які підкреслюють, що розвиток ІТ-сектору сприяє підвищенню ефективності підприємств, автоматизації процесів та оптимізації витрат, водночас відзначаючи обмеження у статистичному відображенні реального внеску галузі у макроекономічні показники [8]. Разом із тим, у наукових працях переважно зосереджено увагу на структурно-

організаційних аспектах розвитку ІТ-сектора, тоді як кількісна оцінка його впливу на макроекономічні показники України залишається неповністю висвітленою. Недостатньо дослідженим також є питання виявлення сильних і слабких сторін галузі, її можливостей та загроз, що зумовлює необхідність проведення комплексного аналізу з використанням методів кореляційно-регресійного та SWOT-аналізу. Саме ці аспекти становлять наукову новизну й практичну значущість даної статті.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ролі ІТ-індустрії у процесах цифрової трансформації та економічного зростання України шляхом кількісної оцінки її впливу на макроекономічні показники. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: проаналізувати динаміку експорту ІТ-послуг та податкових надходжень галузі у 2019–2024 рр.; визначити силу та напрямок взаємозв'язку між розвитком ІТ-сектора та ВВП України за допомогою кореляційно-регресійного аналізу; провести SWOT-аналіз ІТ-індустрії для виявлення її потенціалу, ризиків і стратегічних можливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. ІТ-сектор є важливим елементом економіки України, забезпечуючи значні валютні надходження в умовах війни. За даними Національного банку України, у першому півріччі 2025 року ІТ-послуги стали ключовим драйвером експорту, демонструючи стійкість на тлі загального скорочення експорту послуг на 10,9% порівняно з 2024 роком. Зокрема, обсяг експорту комп'ютерних послуг склав 3,21 млрд доларів США, що на 0,1% більше, ніж 3,207 млрд доларів США у 2024 році. Частка телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг у структурі експорту зросла з 38,5% до 43%, що підкреслює значення ІТ-галузі [9].

Варто відзначити, що динаміка експорту комп'ютерних послуг станом на червень 2025 року є нерівномірною: найвищий обсяг зафіксовано у квітні (569 млн доларів США), а найнижчий - у січні (489 млн доларів США). Значне зростання спостерігалось у лютому (+9,41% до січня) та квітні (+4,21% до березня), тоді як спад відбувся у травні (-4,22%) та червні (-3,49%). Проте, ІТ-сектор демонструє стійкість та зростання частки в експорті на фоні загального скорочення обсягу експорту, що ще раз засвідчує його роль як ключового економічного драйвера [9; 10].

У таблиці 1 наведено ТОП-10 країн-імпортерів українських ІТ-послуг. Як видно із табл.1, ТОП-10 країн охоплюють понад 70% усього експорту ІТ-послуг, що свідчить про високу залежність галузі від окремих зовнішніх ринків. Абсолютним лідером залишаються США, які забезпечують понад третину всього обсягу ІТ-експорту (37,2%). Це підкреслює стратегічне значення американського ринку для українських ІТ-компаній. Європейські країни також відіграють важливу роль, зокрема Велика Британія, Німеччина, Швейцарія, Польща та Естонія. Значні обсяги експорту до Мальти та Кіпру можуть бути пов'язані з особливостями податкової та корпоративної структури бізнесу.



Таблиця 1

ТОП-10 країн-імпортерів ІТ-послуг з України станом на 2024 рік

Країна	Імпорт ІТ-послуг, млн доларів США	Частка ІТ у структурі загального експорту, %
США	2,397	37,2
Велика Британія	565	8,8
Мальта	501	7,8
Кіпр	394	6,1
Ізраїль	297	4,6
Швейцарія	266	4,1
Німеччина	263	4,1
Польща	166	2,6
Естонія	166	2,6
Об'єднані Арабські Емірати	138	2,1

* Сформовано на основі [11]

Станом на перше півріччя 2025 рік основними ринками збуту залишаються США, Велика Британія, Мальта і Кіпр. Варто відзначити, що за цей період спостерігається зростання експорту комп'ютерних послуг у Фінляндію на майже 50%, Латвію на 44% та Люксембург – на 35%. Разом з цим, Австрія та Грузія показують спад на 44% та 30% відповідно [10].

Важливість українського ІТ-сектору, динамічний розвиток інноваційного підприємництва та активна інтеграція українських стартапів у міжнародне технологічне середовище підтверджуються численними рейтингами: Україна посідає 46-те місце серед 119 країн світу у глобальному індексі стартап-екосистем StartupBlink; у Network Readiness Index, який оцінює готовність країн до цифрової трансформації, Україна демонструє стабільне зростання, підтверджуючи поступ у сфері цифрової інфраструктури, інтернет-зв'язку та технологічної компетентності населення; за показником E-Government Development Index Україна має рівень 0,88 із можливого 1, що є одним із найвищих результатів серед країн, які перебувають у стані воєнного конфлікту, та свідчить про ефективне впровадження цифрових державних сервісів; відповідно до європейської системи оцінювання показник відкритих даних становить 97%, що характеризує Україну як одного з лідерів у прозорості державного управління та доступності публічної інформації.

Водночас на внутрішньому ринку активно розвиваються такі стратегічно важливі напрями, як штучний інтелект (AI), аграрні технології (AgriTech), кібербезпека (Cybersecurity), медичні технології (HealthTech) та освітні технології (EdTech), що формують основу інноваційної економіки нового покоління [11; 12; 13; 14].

Розвиток цих секторів сприяє створенню високотехнологічних робочих місць, підвищенню продуктивності праці та залученню іноземних інвестицій. Українські стартапи дедалі активніше інтегруються у міжнародні технологічні екосистеми, беручи участь у грантових програмах ЄС і венчурних проєктах

глобальних корпорацій. Важливу роль у цьому процесі відіграють науково-освітні установи, які забезпечують підготовку кадрів для цифрової економіки та сприяють комерціалізації інновацій. Поступове формування сприятливого підприємницького середовища, розвиток ІТ-інфраструктури та зростання технологічної культури суспільства створюють передумови для сталого розвитку цифрового сектору в Україні. Таким чином, внутрішній ринок ІТ-послуг перетворюється на вагомий фактор структурної модернізації національної економіки [15].

Ураховуючи стрімкий розвиток ІТ-галузі, її місце в економічній системі України та підтверджену міжнародними рейтингами конкурентоспроможність, постає необхідність здійснення кількісної оцінки впливу сектора інформаційних технологій на економічне зростання України.

Незважаючи на високі позиції у сфері цифровізації, ІТ-індустрія має не лише інноваційний, а й вагомий макроекономічний ефект, що проявляється через зростання експорту послуг, збільшення податкових надходжень і позитивний внесок у формування валового внутрішнього продукту. Для поглибленого дослідження цього впливу проведено кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє оцінити силу та напрям зв'язку між показниками ІТ-експорту, податкових надходжень галузі та ВВП України у 2019–2024 рр. Такий підхід забезпечує можливість емпірично підтвердити взаємозалежність між розвитком цифрової економіки та макроекономічними показниками держави, а також виявити фінансові й виробничі канали впливу ІТ на економічну динаміку.

На рис.1 наведено результати кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язку між обсягом ІТ-експорту та ВВП України у 2019–2024 рр. із використанням інструментів Microsoft Excel.

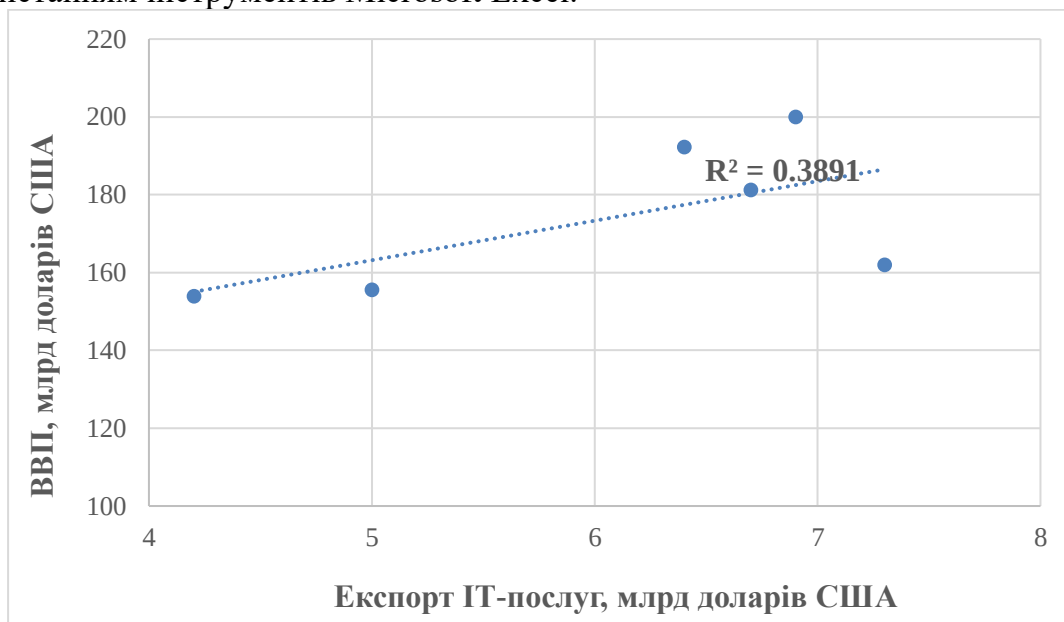


Рис.1 Кореляційно-регресійна залежність між експортом ІТ-послуг і ВВП України у 2019–2024 рр.

**Розраховано автором у Microsoft Excel на основі статистичних даних [9; 11]*

Як видно із рис.1, коефіцієнт детермінації становить 0,3891, що свідчить про наявність помірного позитивного зв'язку між обсягом експорту ІТ-послуг та валовим внутрішнім продуктом України.

Для комплексної оцінки ролі ІТ-сектора у формуванні валового внутрішнього продукту України доцільно розглянути не лише його експортну динаміку, а й фінансовий ефект, який проявляється через обсяги сплачених податків. Податкові надходження ІТ-індустрії виступають важливим каналом впливу на економічне зростання, оскільки забезпечують стабільне поповнення державного бюджету, сприяють фінансуванню суспільно важливих витрат та підтримують внутрішній попит. Відповідно до даних IT Ukraine Association, протягом 2019-2024 років спостерігається зростання податкових платежів ІТ-компаній, що свідчить не лише про розширення масштабів діяльності галузі, а й про підвищення рівня її легалізації та фінансової дисципліни, що є позитивним сигналом для державних фінансів і розвитку національної економіки.

Для виявлення взаємозв'язку між податковими надходженнями ІТ-сектору та динамікою ВВП проведено кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє кількісно оцінити вплив сплачених ІТ-компаніями податків на зміну обсягів ВВП України (рис. 2).

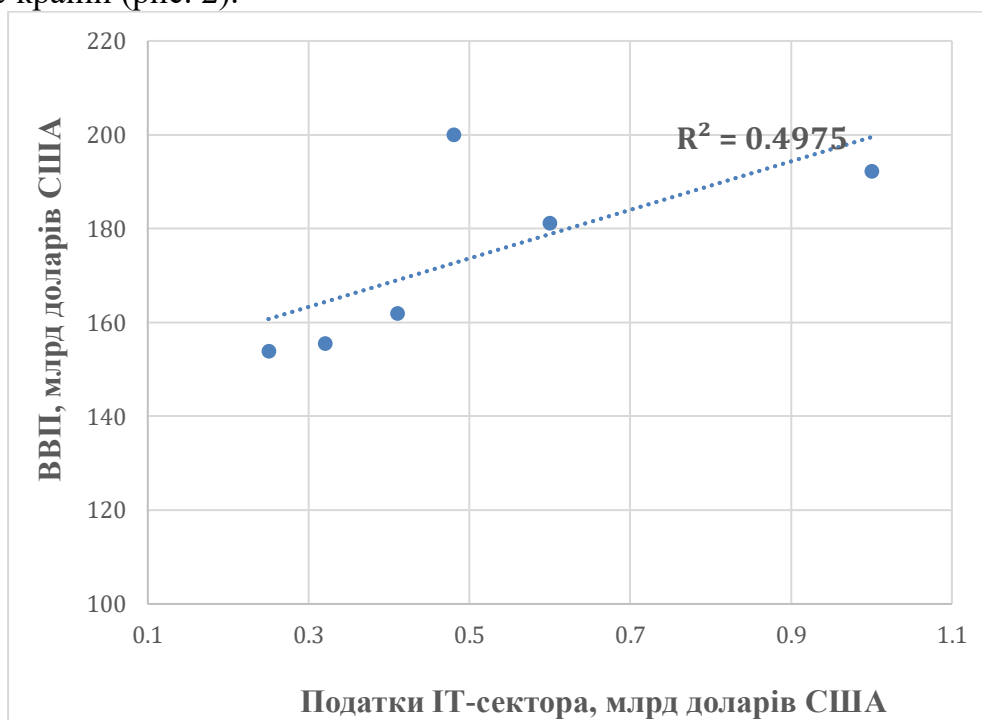


Рис.2 Кореляційно-регресійна залежність між податками ІТ-сектору та ВВП України у 2019–2024 рр.

**Розраховано автором у Microsoft Excel на основі статистичних даних [9; 11]*

Результати дослідження (рис. 2) демонструють позитивний лінійний зв'язок: зі зростанням податкових надходжень ІТ-компаній збільшується і рівень ВВП. Коефіцієнт детермінації 0,4975 свідчить про наявність помірного зв'язку між обсягами сплачених ІТ-податків та рівнем ВВП. Таким чином, податки, які формує ІТ-індустрія, є суттєвим фактором впливу на економічне зростання та фіскальним стабілізатором економіки України в умовах макроекономічної нестабільності.

Співставлення показників ІТ-експорту (рис. 1) та податкових надходжень (рис. 2) свідчить про позитивний вплив ІТ-сектора на динаміку ВВП України. При цьому експорт ІТ-послуг визначає виробничо-валютний канал впливу, тоді як податки ІТ-сектора - фіскальний канал.

Сукупна дія цих факторів формує стабілізуючий ефект, завдяки якому ІТ-індустрія залишається одним із небагатьох секторів, що демонструє стале зростання навіть за умов війни та економічної турбулентності.

Отже, ІТ-сектор можна розглядати як стратегічний елемент економічної безпеки держави, здатний підтримувати ВВП і бюджетну збалансованість у середньо- та довгостроковій перспективі. Його розвиток забезпечує диверсифікацію джерел валютних надходжень та зміцнює стійкість фінансової системи в умовах глобальної турбулентності. ІТ-індустрія виступає каталізатором інноваційних процесів, сприяє модернізації виробництва та зростанню конкурентоспроможності національної економіки.

Подальше розширення ІТ-сектора може стати ключовим чинником післявоєнного економічного відновлення України та інтеграції у європейський цифровий простір. У цьому контексті важливим є не лише кількісне зростання галузі, а й глибоке розуміння факторів, що формують її стратегічний потенціал.

Для комплексного розуміння потенціалу ІТ-індустрії доцільно проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що визначають її конкурентоспроможність, стійкість і подальші перспективи розвитку. З цією метою проведено SWOT-аналіз українського ІТ-сектора, який дозволяє систематизувати його сильні та слабкі сторони, а також окреслити можливості й загрози подальшого функціонування в сучасних економічних умовах (табл. 2).

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що український ІТ-сектор характеризується високим потенціалом розвитку, зумовленим якістю людського капіталу, гнучкістю бізнес-моделей та сприятливим цифровим середовищем. Водночас наявність зовнішніх загроз і внутрішніх обмежень, зокрема залежність від іноземних ринків і кадровий відтік, вимагають посилення державної політики підтримки галузі.

Реалізація можливостей, пов'язаних із розширенням міжнародної співпраці, інвестицій у стартапи та розвитку технологій штучного інтелекту, здатна забезпечити довгостроковий внесок ІТ-індустрії у зростання ВВП і підвищення економічної стійкості України.



Таблиця 2

SWOT-аналіз ІТ-сектора України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. ІТ-сектор є стратегічним елементом економічної безпеки держави. 2. Високий рівень кваліфікації та технічної освіти кадрів, орієнтація на STEM-напрями. 3. ІТ забезпечує суттєву частку у структурі експорту послуг та загального експорту. 4. Висока адаптивність до кризових умов: стабільна робота навіть під час війни. 5. Сильна репутація України як надійного технологічного партнера у світі.	1. Висока залежність від зовнішніх ринків (понад 70 % експорту ІТ-послуг припадає на 10 країн). 2. Обмежена кількість великих українських продуктових компаній із власними R&D-центрами. 3. Висока частка ФОП-моделі та нерівномірність податкового навантаження між компаніями. 4. Відтік кадрів закордон. 5. Недостатній рівень державної підтримки інноваційного підприємництва та стартап-екосистем
Можливості	Загрози
1. Розвиток нових напрямів: AI, Cybersecurity, AgriTech, HealthTech, DefenseTech, EdTech. 2. Поглиблення співпраці з країнами ЄС та США, участь у спільних R&D-програмах. 3. Залучення інвестицій у стартапи через венчурні фонди й грантові програми ЄС. 4. Розвиток ІТ-кластерів у регіонах України для стимулювання місцевих інноваційних екосистем. 5. Розширення застосування ІТ-рішень у державному управлінні, освіті, медицині та промисловості.	1. Війна, зниження інвестиційної привабливості країни. 2. Кібератаки та загрози інформаційній безпеці. 3. Енергетичні ризики та інфраструктурні обмеження для ІТ-компаній. 4. Можливе посилення податкового тиску внаслідок бюджетного дефіциту. 5. Нестабільність валютного курсу та обмежений доступ до фінансування для стартапів. 6. Високий рівень конкуренції на глобальному ринку ІТ-послуг і ризик втрати частки експорту.

**Сформовано автором*

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати роль ІТ-індустрії як ключового чинника цифрової трансформації та економічного зростання України. На основі статистичних даних і результатів кореляційно-регресійного аналізу встановлено наявність стійкого позитивного зв'язку між розвитком ІТ-сектора та динамікою валового внутрішнього продукту. Доведено, що зростання експорту ІТ-послуг і податкових надходжень галузі має відчутний виробничий і фінансовий ефекти, які забезпечують макроекономічну стабільність навіть в умовах воєнної нестабільності.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що конкурентоспроможність ІТ-індустрії України ґрунтується на високій кваліфікації кадрів, гнучкості бізнес-моделей та позитивній міжнародній репутації. Водночас визначено низку обмежень і загроз - надмірну залежність від зовнішніх ринків, відтік людського капіталу, нерівномірність податкового навантаження та ризики, пов'язані з

війною та енергетичною безпекою. За результатами дослідження доведено, що ІТ-галузь виступає не лише драйвером інновацій, але й стратегічним елементом економічної безпеки України. Розвиток ІТ-сектора сприяє зростанню ВВП, формуванню валютних надходжень, розширенню податкової бази та інтеграції України у глобальну цифрову економіку.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі структурних взаємозв'язків між ІТ-індустрією та суміжними секторами економіки, вивченні регіональних диспропорцій у розвитку цифрових технологій, оцінюванні соціально-економічного ефекту цифровізації бізнесу та державного управління. Особливої актуальності набуває моделювання сценаріїв розвитку ІТ-сектора у післявоєнний період з урахуванням факторів міжнародної кооперації, інвестиційної активності та фіскальної політики держави.

Список використаних джерел

1. Гончаренко В., Зайцева А., Пожар А. Міжнародна кооперація в сфері ІТ-послуг як драйвер економічної безпеки держав. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. С. 120–129.
2. Огородник О., Грінько І. Формування експортного потенціалу ІТ-послуг України в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. С. 145–156.
3. Acemoglu D. The simple macroeconomics of AI. *Economic Policy*. 2025. 40(121). P. 13–58. DOI: <https://doi.org/10.1093/epolic/eiae042>
4. Goldfarb A., Tucker C. Digital Economics. *Journal of Economic Literature*. 2019. Vol. 57, No. 1. P. 3–43. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.20171452>
5. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age*. W.W. Norton & Company. 2014. P. 45–72.
6. Katz R., Koutroumpis P. The Economic Impact of Broadband. *Telecommunications Policy*. 2013. Vol. 37. P. 914–925. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2013.08.012>
7. Tapscott D. *Blockchain Revolution*. Penguin, 2016. P. 89–120.
8. Ковальчук О. І., Петренко С. В. Цифровізація економіки України: проблеми та перспективи розвитку ІТ-сектору. *Вісник Київського національного університету. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 2. С. 56–64.
9. Національний банк України. Звіт про динаміку експорту українських товарів та послуг. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_m.pdf (дата звернення: 29.09.2025).
10. Digital State UA. ІТ-послуги стали головним драйвером експорту України у 2025 році. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/it-posluhy> (дата звернення: 02.10.2025).
11. IT Ukraine Association. *Digital Tiger 2024*. Київ, 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 02.10.2025).
12. Готра В. В., Ігнатко М. І. Інноваційні можливості штучного інтелекту для сталого розвитку агросектора України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2025. Вип. 1 (65). С. 14–20.
13. Ihnatko M. The Transformative Role of Artificial Intelligence in the Agricultural Sector. *SWorld-Ger Conference proceedings*. 2024. gec35-00. P. 85–88.
14. Ігнатко М. І., Ігнатко М. Ю. Виклики кібербезпеки в цифровій економіці України. *JEL AZ*. 2024. С. 34.
15. Ігнатко М. І. Особливості інтеграції AI-технологій в аграрний сектор України. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. (35-02). С. 88–94.



References

1. Honcharenko, V., Zaitseva, A., & Pozhar, A. (2025). International cooperation in the field of IT services as a driver of the state's economic security. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78, 120–129. [in Ukrainian]
2. Ohorodnyk, O., & Hrin'ko, I. (2025). Formation of the export potential of Ukraine's IT services in the digital economy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73, 145–156. [in Ukrainian]
3. Acemoglu, D. (2025). The simple macroeconomics of AI. *Economic Policy*, 40(121), 13–58. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiae042>
4. Goldfarb, A., & Tucker, C. (2019). Digital economics. *Journal of Economic Literature*, 57(1), 3–43. <https://doi.org/10.1257/jel.20171452>
5. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. W.W. Norton & Company, 45–72.
6. Katz, R., & Koutroumpis, P. (2013). The economic impact of broadband. *Telecommunications Policy*, 37, 914–925. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2013.08.012>
7. Tapscott, D. (2016). *Blockchain revolution*. Penguin.
8. Kovalchuk, O. I., & Petrenko, S. V. (2023). Digitalization of Ukraine's economy: problems and prospects for IT sector development. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, 2, 56–64. [in Ukrainian]
9. National Bank of Ukraine. (2025). Report on the dynamics of exports of Ukrainian goods and services. https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_m.pdf [in Ukrainian]
10. Digital State UA. (2025). IT services became the main driver of Ukraine's exports in 2025. <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/it-posluhy> [in Ukrainian]
11. IT Ukraine Association. (2024). *Digital Tiger 2024*. Kyiv. <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> [in Ukrainian]
12. Hotra, V. V., & Ihnatko, M. I. (2025). Innovative opportunities of artificial intelligence for sustainable development of Ukraine's agricultural sector. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomika*, 1(65), 14–20. [in Ukrainian]
13. Ihnatko, M. (2024). The transformative role of artificial intelligence in the agricultural sector. *SWorld-Ger Conference Proceedings*, gec35-00, 85–88. [in English]
14. Ihnatko, M. I., & Ihnatko, M. Yu. (2024). Cybersecurity challenges in Ukraine's digital economy. *JEL AZ*, 34. [in Ukrainian]
15. Ihnatko, M. (2024). Features of AI technology integration in Ukraine's agricultural sector. *Modern engineering and innovative technologies*, 35(02), 88–94. [in Ukrainian]

Отримано:	10.10.2025	Beérkezett:	2025.10.10	Received:	10.10.2025
Прийнято до друку:	25.11.2025	Elfogadva:	2025.11.25	Accepted:	25.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-114-125](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-114-125)

УДК 338.242.2:330.342.146:657.37:657.6:346.2

Анна КОСТЯКОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: [0000-0001-5026-0087](https://orcid.org/0000-0001-5026-0087)

Scopus Author ID: [57366362500](https://orcid.org/57366362500)

e-mail: anna.kostyakova@ukr.net

(Corresponding author)

Катерина КОПОТЬ

здобувачка другого (магістерського) рівня вищого
ступеня освіти «Магістр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: [0009-0007-6399-8831](https://orcid.org/0009-0007-6399-8831)

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

Анотація. У статті досліджено трансформацію корпоративного управління в умовах XXI століття, коли воно перестає бути виключно інструментом економічної ефективності та набуває рис механізму реалізації принципів сталого розвитку. Наголошено, що в Україні корпоративні структури функціонують у складному нормативному середовищі, що ускладнює інтеграцію екологічної відповідальності, соціальної справедливості та етичних стандартів у систему управління. Проведено аналіз наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників до визначення сутності корпоративного управління, окреслено існуючі моделі (англосаксонська, континентальна, японська, stakeholder- та ESG-орієнтована) й охарактеризовано можливості їх адаптації в українських реаліях. Обґрунтовано, що найбільш перспективними є стейкхолдерський, ESG-орієнтований та інституційно-правовий підходи, здатні забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Особливу увагу приділено міжнародним стандартам нефінансової звітності (GRI, ESG, CSRD, ESRS), які формують основу прозорості та підзвітності бізнесу, а також чинникам, що гальмують їх імплементацію в Україні: нормативна невизначеність, низький рівень управлінської обізнаності, дефіцит кваліфікованих кадрів, обмежені ресурси та культурно-організаційні бар'єри. Визначено напрями вдосконалення корпоративного управління, серед яких - гармонізація законодавства з вимогами ЄС, розвиток освітніх ініціатив, впровадження нефінансової звітності, аудит і цифровізація управлінських процесів. Зроблено висновок, що ефективна інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну практику є передумовою підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та



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/)



конкурентоспроможності українських компаній, а подальший розвиток цієї сфери потребує комплексного міждисциплінарного підходу.

Ключові слова: корпоративне управління, сталий розвиток, ESG, CSRD, GRI, корпоративна звітність, інклюзивність, прозорість.

JEL Classification: G34, M14, Q01.

Absztrakt. A tanulmány a vállalatirányítás átalakulását vizsgálja a XXI. században, amikor az már nem csupán a gazdasági hatékonyság eszközeként működik, hanem a fenntartható fejlődés elveinek megvalósítását szolgáló mechanizmussá is válik. Kiemelésre kerül, hogy Ukrajnában a vállalati struktúrák összetett szabályozási környezetben működnek, ami megnehezíti a környezeti felelősségvállalás, a társadalmi igazságosság és az etikai normák integrálását az irányítási rendszerbe. A kutatás elemezte a hazai és nemzetközi szakirodalom vállalatirányítás-felfogásait, áttekintette a meglévő irányítási modelleket (angolszász, kontinentális, japán, stakeholder-orientált és ESG-orientált), valamint bemutatta azok adaptációs lehetőségeit az ukrán gazdasági környezetben. Megállapítást nyert, hogy a stakeholder-orientált, az ESG-alapú és az intézményi-jogi megközelítések bizonyulnak a legígéretesebbnek, mivel képesek egyensúlyt teremteni a gazdasági hatékonyság, a társadalmi felelősségvállalás és az ökológiai fenntarthatóság között. Külön hangsúlyt kapnak a nemzetközi nem-pénzügyi beszámolási standardok (GRI, ESG, CSRD, ESRS), amelyek a vállalati átláthatóság és elszámoltathatóság alapját képezik, valamint azok a tényezők, amelyek akadályozzák ukrain alkalmazásukat: a szabályozási bizonytalanság, az alacsony szintű vezetői ismeretek, a szakképzett munkaerő hiánya, a korlátozott erőforrások és a kulturális-szervezeti akadályok. Meghatározásra kerültek a vállalatirányítás fejlesztésének fő irányai, így az uniós követelményekkel összhangban álló jogharmonizáció, az oktatási kezdeményezések erősítése, a nem-pénzügyi jelentéstétel bevezetése, az auditálás, valamint a vezetési folyamatok digitalizációja. A következtetés szerint a fenntartható fejlődés elveinek hatékony integrációja a vállalati gyakorlatba előfeltétele az ukrán vállalatok átláthatóságának, befektetési vonzerejének és versenyképességének növeléséhez. A terület további fejlődése komplex, interdiszciplináris megközelítést igényel.

Kulcsszavak: vállalatirányítás, fenntartható fejlődés, ESG, CSRD, GRI, vállalati jelentések, inkluzivitás, átláthatóság.

Abstract. The article examines the transformation of corporate governance in the 21st century, during which it is no longer viewed solely as a tool of economic efficiency but increasingly acquires the features of a mechanism for implementing the principles of sustainable development. It is emphasized that in Ukraine corporate structures operate within a complex regulatory environment, which complicates the integration of environmental responsibility, social justice and ethical standards into the management system. The article analyzes the scientific approaches of domestic and foreign researchers to defining the essence of corporate governance, outlines existing models (Anglo-Saxon, continental, Japanese, stakeholder- and ESG-oriented), and characterizes the possibilities of their adaptation in Ukrainian realities. It is substantiated that the most promising directions include stakeholder-oriented, ESG-based, and institutional-legal approaches, as they that can ensure a balance between economic efficiency, social responsibility, and environmental sustainability. Particular attention is paid to international non-financial reporting standards (GRI, ESG, CSRD, ESRS), which form the basis of business transparency and accountability, as well as to factors hindering their implementation in Ukraine: regulatory uncertainty, low managerial awareness, shortage of qualified personnel, limited resources and cultural and organizational barriers. The article identifies key areas for improving corporate governance, including the harmonization of legislation with EU requirements, development of educational initiatives, implementation of non-financial reporting, audit and digitalization of management processes. It is concluded that the effective integration of sustainable development principles into corporate practice is a prerequisite for

enhancing transparency, investment attractiveness and competitiveness of Ukrainian companies, while further progress in this area requires a comprehensive interdisciplinary approach.

Keywords: corporate governance, sustainable development, ESG, CSRD, GRI, corporate reporting, inclusivity, transparency.

Постановка проблеми. У ХХІ столітті корпоративне управління перестає бути виключно інструментом забезпечення економічної ефективності. Воно дедалі більше розглядається як механізм реалізації принципів сталого розвитку, що охоплює екологічну відповідальність, соціальну справедливість та етичне ведення бізнесу. В умовах трансформаційної економіки України, де корпоративні структури часто функціонують у нестабільному нормативному середовищі, постає проблема недостатньої інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські моделі.

Це зумовлює потребу в науковому осмисленні теоретико-методологічних засад корпоративного управління з урахуванням сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання корпоративного управління та сталого розвитку розглядаються переважно окремо. Дослідження таких авторів, як О. Кузьмін, Н. Гавкалюк, М. Портер, Р. Фріман, акцентують увагу на stakeholder-підходах, соціальній відповідальності бізнесу та ESG-критеріях [1,2,3].

Проте відсутня єдина методологічна рамка, яка б дозволяла інтегрувати ці підходи в системи корпоративного управління. Крім того, українські дослідження здебільшого зосереджені на нормативному аспекті, залишаючи поза увагою інституційні та управлінські механізми реалізації сталого розвитку.

У науковій літературі існує широкий спектр трактувань поняття «корпоративне управління». Так, О.Гудзь визначає його як складну систему механізмів розподілу повноважень і відповідальності між акціонерами, менеджментом та іншими стейкхолдерами, акцентуючи на взаємодії учасників у межах єдиної стратегічної логіки [4]. Н.Бочарова вказує на відсутність чіткого законодавчого закріплення поняття корпоративного управління в Україні, що створює правову прогалину у сфері корпоративних відносин [5].

Д.Баюра наголошує на потребі незалежного нагляду та контролю за діяльністю менеджменту [6], а Н.С.Данилевич підкреслює значення соціальної відповідальності бізнесу як важливої функції корпоративного управління [7].

Л. Юрчишена відзначає роль Кодексу корпоративного управління, адаптованого до рекомендацій ОЕСР, як інструменту формування корпоративної культури в Україні [8].

П. Безус та Л. Шатненко акцентують на впливі євроінтеграційних прагнень на розвиток корпоративного управління [9]. Г. Ситник і В. Юрченко розглядають включення принципів корпоративної соціальної відповідальності як обов'язковий елемент стратегічного управління [10].

Н. Сейсебаєва та І. Кулик [11,12] підкреслюють значення стандартів ESG, GRI та CSRD для формування інтегрованої нефінансової звітності.



У сучасних умовах науковці відзначають поступове зміщення акцентів від суто юридичних і економічних механізмів управління до соціально-етичних та екологічних аспектів, що зумовлено концепцією сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених корпоративному управлінню та його взаємозв'язку зі сталим розвитком, залишається низка дискусійних аспектів, які потребують подальшого дослідження. Насамперед, українська практика корпоративного управління характеризується відсутністю єдиного законодавчого визначення корпоративного управління, що ускладнює імплементацію міжнародних стандартів (GRI, ISO 26000, OECD Principles); фрагментарністю підходів до інтеграції ESG-принципів у бізнес-практику та недостатньою гармонізацією з директивами ЄС (CSRD, ESRS); низькою якістю нефінансової звітності, що не завжди відповідає вимогам прозорості та порівнянності; браком кадрового потенціалу у сфері сталого розвитку, зокрема кваліфікованих ESG-фахівців; недостатнім рівнем державного стимулювання бізнесу до впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, наукова проблема полягає у визначенні ефективних механізмів адаптації міжнародних стандартів корпоративного управління та нефінансової звітності до українських реалій, що потребує комплексних досліджень і міждисциплінарного підходу.

Формулювання цілей статті (визначення завдань). Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад корпоративного управління в контексті сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати основні підходи та моделі корпоративного управління, визначити їхні особливості та можливості застосування в українських умовах;
- дослідити концепцію сталого розвитку та її інтеграцію в корпоративну практику, зокрема крізь призму економічного, соціального та екологічного вимірів;
- охарактеризувати міжнародні стандарти нефінансової звітності (GRI, ESG, CSRD, ESRS) та оцінити перспективи їх адаптації в Україні;
- виявити ключові проблеми й бар'єри ефективної імплементації принципів сталого розвитку у вітчизняний корпоративний сектор;
- обґрунтувати напрями удосконалення корпоративного управління для підвищення прозорості, підзвітності та інвестиційної привабливості компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративне управління у світі та в Україні розвивається на основі різних теоретичних підходів, що відображають еволюцію уявлень про взаємодію власників, менеджменту та стейкхолдерів.

Вузький підхід розглядає корпоративне управління, як систему контролю за діяльністю компанії через формальні органи управління, насамперед загальні

збори, наглядову раду та виконавчий орган. Основними принципами цього підходу є підзвітність і відповідальність перед акціонерами [4].

На протипагу йому, широкий підхід тлумачить корпоративне управління як комплексний механізм узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін – власників, працівників, споживачів, держави й громади. Такий підхід орієнтується на принципи інклюзивності та довіри, що відповідає вимогам корпоративної соціальної відповідальності [10].

Інституційний підхід акцентує на ролі формальних і неформальних інститутів – законодавства, норм, традицій і культурних чинників, які визначають структуру корпоративних відносин [5]. Функціональний підхід розглядає корпоративне управління як сукупність ключових функцій (стратегічне планування, контроль, моніторинг, розподіл ресурсів), що забезпечують результативність управління [9].

Агенційний підхід ґрунтується на теорії агентських відносин і досліджує конфлікти між власниками (принципалами) та менеджерами (агентами). Для їх мінімізації використовуються механізми мотивації, контролю й нагляду [6]. Поведінковий підхід зосереджується на психологічних, соціальних і культурних особливостях учасників управлінського процесу, підкреслюючи значення корпоративної культури та етичних норм [16].

У світовій практиці сформувалися три основні моделі корпоративного управління.

- Англосаксонська модель (США, Велика Британія) орієнтується на захист прав акціонерів і високий рівень прозорості корпоративної інформації [8].
- Континентальна модель (Німеччина, Франція) базується на балансі інтересів акціонерів, працівників і суспільства, забезпечуючи принципи рівноправності та відповідальності [11].
- Японська модель передбачає інтеграцію компаній з працівниками, профспілками та державними інститутами, приділяючи особливу увагу корпоративній культурі й довгостроковій лояльності персоналу [5].

Український корпоративний сектор перебуває у процесі пошуку ефективної моделі, яка б поєднувала прозорість і підзвітність із соціальною відповідальністю та економічною ефективністю. Це вимагає адаптації найкращих міжнародних практик до національних реалій і врахування принципів сталого розвитку.

Ключові моделі, що наведено в таблиці 1 узагальнюють їх характеристики та оцінку релевантності для України.

Аналізуючи дані таблиці 1 констатуємо, що жодна модель не може бути імплементована в Україні без адаптації до національного контексту. Найбільш перспективними є стейкхолдерський підхід, ESG-орієнтована модель та інституційно-правовий підхід, які дозволяють враховувати соціальні виклики, екологічні ризики та правову специфіку. Їхнє застосування потребує: розробки нормативної бази; підвищення кваліфікації управлінського персоналу; впровадження механізмів прозорості та звітності.



Таблиця 1.

Основні підходи та моделі корпоративного управління*

Модель / Підхід	Ключові характеристики	Автори моделі/підходу	Можливості застосування в Україні
Акціонерна модель (Shareholder Model)	Орієнтація на максимізацію вартості для акціонерів. Контроль через раду директорів	М. Дженсен, У. Меклінг, А. Шлейфер, Р. Вішні	Частково застосовується у великих корпораціях. Потребує посилення прозорості та захисту прав акціонерів
Стейкхолдерська модель (Stakeholder Model)	Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: працівників, громади, держави	R. Freeman, M. Porter, J. Post	Перспективна для соціально орієнтованих підприємств. Вимагає розвитку механізмів участі та звітності
Німецька модель (двошарова система)	Поділ на виконавчу та наглядову раду. Сильна роль працівників у наглядовій раді	OECD, Hopt, Baums	Може бути адаптована для державних підприємств. Потребує змін у трудовому законодавстві
Японська модель (інтеграційна)	Висока роль корпоративної культури, довгострокові відносини, крос-володіння акціями	Aoki, Dore	Обмежене застосування через відсутність стабільних фінансових груп. Цікава для кластерного розвитку
Англо-американська модель	Висока прозорість, незалежні директори, ринок корпоративного контролю	Cadbury Report, Sarbanes-Oxley Act	Частково імплементована через законодавство про акціонерні товариства. Потребує посилення контролю
ESG-орієнтована модель	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у корпоративну стратегію	GRI Standards, ISO 26000, UN Global Compact	Високий потенціал для реформованих підприємств. Потребує стимулів та нормативної підтримки
Інституційно-правовий підхід	Аналіз корпоративного управління через призму правових норм, інституцій та регуляторів	О. Кузьмін, Н. Гавкалюк, В. Лаптев	Ключовий для формування національної моделі. Вимагає гармонізації з європейськими стандартами

*Сформовано автором за джерелами [1,13,17-25]

Концепція сталого розвитку, сформульована у доповіді «Наше спільне майбутнє» в 1987 році й передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. У корпоративному управлінні вона трансформується у стратегічний підхід, що забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

Економічний аспект охоплює довгострокову ефективність, конкурентоспроможність і стратегічне планування. Сталий розвиток вимагає переорієнтації бізнес-моделей на довгострокову ефективність. За М. Портером і М. Крамером [2], створення спільної цінності дозволяє поєднати прибутковість із вирішенням соціальних проблем. В українських умовах це означає

необхідність впровадження ESG-індикаторів у фінансову звітність, інвестиції в інновації та енергоефективність.

Соціальна складова охоплює захист прав працівників, етичну поведінку компанії та взаємодію з громадами. R. Freeman у stakeholder-підході наголошує на важливості врахування інтересів усіх зацікавлених сторін [3]. Українські дослідники [1] підкреслюють роль корпоративної культури у формуванні соціально відповідального бізнесу.

Екологічна відповідальність реалізується через впровадження стандартів ISO 14001, GRI, політик екологічного менеджменту та зменшення негативного впливу на довкілля. Практики UN Global Compact пропонують інструменти оцінки екологічної ефективності, які можуть бути адаптовані до українських реалій, особливо в енергетичному та аграрному секторах.

У контексті сталого корпоративного управління нефінансова звітність набуває стратегічного значення як інструмент прозорості, підзвітності та оцінки впливу компанії на довкілля, суспільство та управлінські процеси. Серед провідних міжнародних стандартів виділяються:

- ✓ GRI (Global Reporting Initiative) - найпоширеніший стандарт звітності про сталий розвиток, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Його універсальність дозволяє адаптувати звітність до специфіки галузі та регіону [13].

- ✓ ESG (Environmental, Social, Governance) - концептуальна рамка, що використовується інвесторами для оцінки нефінансових ризиків та можливостей. ESG-індикатори інтегруються у корпоративну стратегію та звітність, сприяючи формуванню довіри серед стейкхолдерів [2,3].

- ✓ CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) - директива ЄС, що зобов'язує великі компанії розкривати інформацію про сталий розвиток за єдиними критеріями. Вона передбачає обов'язкову аудиторську перевірку та цифрову доступність звітів [14].

- ✓ ESRS (European Sustainability Reporting Standards) - набір технічних стандартів, розроблений для реалізації CSRD. Вони деталізують вимоги до розкриття інформації за темами: клімат, ресурси, праця, управління тощо [15].

Інтеграція сталого розвитку у корпоративну діяльність передбачає впровадження стандартів ESG, GRI та CSRD, вибір релевантних форматів звітності (GRI – добровільний, ESRS – обов'язковий для компаній, що підпадають під CSRD), а також формування внутрішніх політик і процедур прозорості.



Адаптація зазначених стандартів в Україні є актуальною у зв'язку з євроінтеграційними процесами та зростанням вимог до прозорості бізнесу. Основні виклики включають:

- недостатню нормативну базу для обов'язкової нефінансової звітності;
- низький рівень обізнаності серед підприємств щодо стандартів GRI та ESG;
- потребу в підготовці фахівців з нефінансової аналітики.

Водночас, перспективи є позитивними:

- Україна поступово гармонізує законодавство з вимогами ЄС;
- великі компанії вже впроваджують елементи ESG-звітності;
- академічна та професійна спільнота активно досліджує механізми імплементації CSRD/ESRS.

Міжнародні стандарти нефінансової звітності формують основу для сталого корпоративного управління. Їх адаптація в Україні є необхідною умовою інтеграції у європейський економічний простір та підвищення інвестиційної привабливості бізнесу.

Імплементація принципів сталого розвитку у вітчизняний корпоративний сектор стикається з низкою системних бар'єрів, що уповільнюють інтеграцію міжнародних стандартів та практик. Незважаючи на загальне визнання важливості ESG-підходів, їхнє впровадження в Україні залишається фрагментарним.

1. Нормативно-правова невизначеність, яка супроводжується відсутністю законодавчих вимог щодо обов'язкової нефінансової звітності ускладнює впровадження стандартів GRI, CSRD та ESRS. Як зазначає Європейська комісія, директива CSRD передбачає чіткі критерії звітності, які ще не імplementовані в українське законодавство [14].

2. Низька обізнаність управлінського персоналу. Зокрема, спостерігається ситуація, що у більшості українських компаній не має достатньо знань щодо принципів сталого розвитку та механізмів їх реалізації. Кузьмін і Гавкалюк підкреслюють, що відсутність освітніх програм і кваліфікованих кадрів є суттєвим стримуючим чинником [1].

3. Обмежені фінансові ресурси.: Інвестиції в екологічні технології, соціальні програми та системи ESG-моніторингу потребують значних витрат, які не завжди є доступними для малого та середнього бізнесу. За даними GRI, ефективна звітність вимагає не лише технічної бази, а й внутрішньої мотивації компанії [13].

4. Культурно-організаційні бар'єри. Відсутність сформованої корпоративної культури сталого розвитку, орієнтованої на етику,

прозорість та довгострокову відповідальність, знижує ефективність імплементації ESG-принципів. Freeman наголошує, що без stakeholder-орієнтації компанії не здатні забезпечити стійкість [3].

5. Недовіра до нефінансової звітності. Відсутність незалежного аудиту та стандартизованих форматів звітності породжує скептицизм серед інвесторів і громадськості. Porter і Kramer вказують, що прозорість є ключовим чинником формування довіри до бізнесу [2].

Ефективна імплементація принципів сталого розвитку в Україні потребує комплексного підходу: нормативної гармонізації, освітньої підтримки, фінансових стимулів та трансформації корпоративної культури. Подолання виявлених бар'єрів є передумовою для формування конкурентоспроможного, відповідального та стійкого бізнес-середовища.

У цьому контексті доцільно окреслити напрями удосконалення корпоративного управління, які сприятимуть підвищенню прозорості, підзвітності та інвестиційної привабливості компаній (табл.2).

Таблиця 2.

Напрями удосконалення корпоративного управління*

Напрямок удосконалення	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Впровадження стандартів нефінансової звітності	Інтеграція GRI, CSRD, ESRS у звітність компаній	Підвищення прозорості, довіри, відповідності європейським вимогам
Посилення stakeholder-орієнтації	Врахування інтересів працівників, споживачів, громад	Формування етичної основи управління, соціальна стабільність
Розширення практик ESG-моніторингу	Впровадження ESG-індикаторів у внутрішню політику	Оцінка нефінансових ризиків, зростання інвестиційної привабливості
Аудит і цифровізація звітності	Обов'язкова перевірка нефінансових звітів, цифровий доступ	Підвищення підзвітності, відповідності CSRD
Освітні та інституційні ініціативи	Підготовка фахівців, розробка національних рекомендацій	Підвищення управлінської компетентності, ефективна імплементація стандартів

*Сформовано авторами за джерелами [1,2,3,13,14]

Удосконалення корпоративного управління в Україні має базуватись на впровадженні міжнародних стандартів звітності, розвитку stakeholder-орієнтації, інтеграції ESG-підходів та цифровізації управлінських процесів. Це необхідні передумови для підвищення прозорості, підзвітності та інвестиційної привабливості компаній.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Корпоративне управління виступає ключовим чинником забезпечення прозорості, підзвітності та стійкості сучасного бізнесу. Для України найбільш релевантними є стейкхолдерський підхід, ESG-орієнтована модель та інституційно-правовий



підхід, що дозволяють враховувати соціальні виклики, екологічні ризики та правову специфіку господарювання. Ефективність їх реалізації безпосередньо залежить від удосконалення нормативно-правової бази, підвищення управлінської компетентності персоналу, а також впровадження механізмів прозорості й звітності.

Інтеграція концепції сталого розвитку в корпоративну практику передбачає системне застосування міжнародних стандартів ESG, GRI та CSRD, формування внутрішніх політик прозорості й звітності, а також гармонізацію з вимогами ЄС. Міжнародні стандарти нефінансової звітності створюють основу для сталого корпоративного управління, а їх адаптація в Україні є необхідною умовою інтеграції у європейський економічний простір і підвищення інвестиційної привабливості.

Подальший розвиток корпоративного управління в Україні має ґрунтуватися на поєднанні нормативної гармонізації, освітньої та фінансової підтримки, цифровізації управлінських процесів і трансформації корпоративної культури. Такий комплексний підхід сприятиме подоланню існуючих бар'єрів та формуванню конкурентоспроможного, відповідального й стійкого бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є., Гавкалюк Н. М. Корпоративне управління в контексті сталого розвитку: теоретичні засади та практичні імплементації. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 18–22.
2. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.
3. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 p.
4. Гудзь О. Є. Корпоративне управління : навч. посіб. Львів : ЛігаПрес, 2018. 124 с.
5. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–32.
6. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. *Енергобізнес*. 2022. № 05 (12–49).
7. Данилевич Н. С. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як передумова сталого розвитку. *Наукові записки КНЕУ*. 2020. № 3. С. 78–84.
8. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах (дата звернення: 07.09.2025).
9. Безус П. І., Шатненко Л. О. Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068> (дата звернення: 07.09.2025).
10. Ситник Г. І., Юрченко В. С. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 118–124.
11. Сейсебаєва Н. Г., Кулик І. В. Україна на шляху до ЄС: нефінансова звітність бізнесу від NFRD до CSRD. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. № 2 (49). С. 71–78.

12. Костякова А.А. Перспективи та вплив впровадження звітності ESG на облік і звітність в Україні в контексті євроінтеграції. International scientific-practical conference “*Current issues of economics, accounting, finance, and law: theory and practice*”: conference proceedings (Aarhus, Denmark, May 15, 2025). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. С.32-34
13. GRI Standards. Global Reporting Initiative. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 07.09.2025).
14. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). 2022. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 07.09.2025).
15. EFRAG. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). 2023. URL: <https://www.efrag.org> (дата звернення: 07.09.2025).
16. Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 70–76.
17. Дженсен М. С., Меклінг В. Г. Теорія фірми: поведінка менеджерів, агентські витрати та структура власності. *Journal of Financial Economics*. 1976. №3(4). С. 305–360.
18. Shleifer A., Vishny R. W. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*. 1997. Vol. 52, No. 2. P. 737–783.
19. Schmidt H. Die Deutschland AG: Ein Unternehmensnetzwerk in der Krise. Frankfurt : Campus Verlag, 2003. 224 S.
20. Streeck W. Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy. Oxford : Oxford University Press, 2009. 288 p.
21. Aoki M. Toward a Comparative Institutional Analysis. Cambridge : MIT Press, 2001. 448 p.
22. Whittaker D. H. Comparative Japanese Enterprise: Beyond Diversity. London : Palgrave Macmillan, 2000. 256 p.
23. Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London : Gee Publishing, 1992. 60 p.
24. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Public Law 107–204. Washington : U.S. Congress, 2002.
25. UN Global Compact. Principles and Reporting Framework. 2023. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата звернення: 07.09.2025).

References

1. Kuzjmin, O. Je., & Ghavkaljuk, N. M. (2020). Corporate governance in the context of sustainable development: theoretical principles and practical implementations. *Economy and State*, 11, 18–22 [in Ukrainian].
2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 1/2, 62–77.
3. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman Publishing.
4. Ghudzh, O. Je. (2018). *Corporate governance: textbook*. Ljviv: LighaPres [in Ukrainian].
5. Bocharova, N. A. (2021). Peculiarities of the formation of the corporate management system in Ukraine. *Economics of the transport complex*, 38, 18–32 [in Ukrainian].
6. Bajura, D. (2022). Corporate governance is a special type of management. *Energy business*, 5, 12–49 [in Ukrainian].
7. Danylevych, N. S. (2020). Corporate social responsibility of enterprises as a prerequisite for sustainable development. *Scientific notes of KNEU*, 3, 78–84 [in Ukrainian].
8. Jurchyshena, L. V. (2020). Principles of corporate governance: international experience and implementation in universities. *Effective economy*, 8. pryncypy korporatyvnogho upravlinnja: mizhnarodnyj dosvid ta vprovadzhennja v universytetakh [in Ukrainian].
9. Bezus, P. I., & Shatnenko, L. O. (2018). Evolution of principles of corporate governance. *Effective economy*, 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068> [in Ukrainian].



10. Sytnyk, H. I., & Jurchenko, V. S. (2021). Formation of the concept of corporate social responsibility of enterprises in the context of sustainable development. *Economy and society*, 26, 118–124 [in Ukrainian].
11. Sejsebajeva, N. H., & Kulyk, I. V. (2024). Ukraine on the way to the EU: non-financial reporting of businesses from NFRD to CSRD. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 2(49), 71–78 [in Ukrainian].
12. Kostjakova, A.A. (2025). Prospects and impact of the implementation of ESG reporting on accounting and reporting in Ukraine in the context of European integration. *International scientific-practical conference "Current issues of economics, accounting, finance, and law: theory and practice": conference proceedings*. Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSh, 32-34 [in Ukrainian].
13. GRI Standards. (2021). Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org>
14. European Commission. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
15. EFRAG. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). <https://www.efrag.org>
16. Ghrushhenko, O. (2023). Theoretical aspects of corporate governance development in modern realities. *Sustainable Economic Development*, 2(47), 70–76 [in Ukrainian].
17. Dzhenen, M. S., & Meklingh, V. Gh. (1976). Theory of the firm: manager behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360 [in Ukrainian].
18. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52, 2, 737–783 [in Ukrainian].
19. Schmidt, H. (2003). Die Deutschland AG: Ein Unternehmensnetzwerk in der Krise. Frankfurt: Campus Verlag.
20. Streeck, W. (2009). Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy. Oxford: Oxford University Press.
21. Aoki, M. (2001). Toward a Comparative Institutional Analysis. Cambridge: MIT Press.
22. Whittaker, D. H. (2000). Comparative Japanese Enterprise: Beyond Diversity. London: Palgrave Macmillan.
23. Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee Publishing.
24. Sarbanes-Oxley Act of 2002. (2002). Public Law 107–204. Washington: U.S. Congress.
25. UN Global Compact. (2023). Principles and Reporting Framework. (2023). <https://www.unglobalcompact.org>

Отримано:	18.10.2025	Beérkezett:	2025.10.18	Received:	18.10.2025
Прийнято до друку:	25.11.2025	Elfogadva:	2025.11.25	Accepted:	25.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-126-152](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-126-152)

UDC 332.1:711:330.3:334.06:316.4:159.9

Viktoriia MYKYTENKO

Dr. of Econ. Sciences, Professor,
Chief Research Fellow at the Department of Spatial Development and Quality of Life,
Mykhailo Ptukha Institute of Demography and Quality of Life Research, NAS of Ukraine,
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0002-8212-9777](https://orcid.org/0000-0002-8212-9777)

e-mail: vmikitenko@ukr.net

(Corresponding author)

Dmytro MYKYTENKO

Dr. of Medical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Physical Therapy,
Academician Yuriy Bugay International University of Science and Technology,
Mykytenko Mother and Child Genetic Center,
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0003-4277-4592](https://orcid.org/0000-0003-4277-4592)

Nataliia SHELUDKO

Dr. of Econ. Sciences, Professor,
Chief Research Fellow of the Department of Socio-Economic Security,
Mykhailo Ptukha Institute of Demography and Quality of Life Research, NAS of Ukraine,
Kyiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0001-6936-3158](https://orcid.org/0000-0001-6936-3158)

RECOVERY OF MONOFUNCTIONAL SYSTEMS: AN INTEGRATED MODEL OF SOCIO-ECONOMIC AND COGNITIVE RESILIENCE

Abstract. The study was conducted in the context of the urgent need to ensure the recovery of socio-economic systems affected by polycrisis challenges, particularly those stemming from wartime transformations. Special attention is given to overcoming the syndrome of acquired helplessness and the associated cognitive deformations that emerge under prolonged crisis shocks and threaten both spatial and institutional resilience. The aim of this work is to develop an Integrated Model of Socio-Economic and Cognitive Resilience, which combines the concepts of war-induced monofunctionalization, institutional transformation, and reconstructive spatial development. The model is conceptual-analytical and methodologically prognostic, accounting for the polycrisis context by integrating cognitive, socio-ecological-economic, and demographic factors, and is designed to neutralize systemic barriers such as loss of diversification, institutional dysfunction, and criminogenic–corruption risks. The methodological foundation of the study is scenario modelling of war-induced monofunctionalization, within which a spatial-territorial typology of seven macro-regional zones was carried out. This approach allowed the identification of critical nodes of spatial recovery, the diagnosis of cognitive deformations in society, and the substantiation of opportunities for forming polycentric models of regeneration of monofunctional systems. The proposed model is



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/)



structured into three blocks: economic diversification, cognitive regeneration, and strengthening institutional integrity, thereby enhancing the adaptability and resilience of the national economy under polycrisis and post-crisis conditions. Empirical testing (using the case of Ukraine) confirmed that the application of Integrated Model of Socio-Economic and Cognitive Resilience reduces the negative effects of syndrome of acquired helplessness and Stockholm syndrome, lowers institutional vulnerability, and creates a foundation for reconstructive spatial development. The findings demonstrate that overcoming polycrisis determinants of war-induced monofunctionalization is possible only through a systemic approach that integrates demographic, social, ecological, cognitive, institutional, and economic instruments, making the proposed model universal for application in states undergoing wartime or post-war transformational conditions.

Keywords: socio-economic and cognitive resilience; integrated resilience model; acquired helplessness syndrome; war-induced monofunctionalization; economic diversification; spatial recovery; polycrisis conditions; institutional integrity; scenario modeling; monofunctional systems.

JEL Classification: A13, C52, E62, H56, I31, J11, O11, Q56, R13, R58

Absztrak. A kutatás arra a sürgető társadalmi-gazdasági igényre reflektál, hogy biztosítani kell a polikrízisek, különösen a háborús átalakulások által érintett rendszerek helyreállítását. Kiemelt figyelmet kap a szerzett tehetetlenség szindrómájának és az ezzel összefüggő kognitív torzulásoknak a leküzdése, amelyek tartós krízishelyzetekben alakulnak ki, és veszélyeztetik a térbeli és intézményi ellenállóképességet. A munka célja egy integrált társadalmi-gazdasági és kognitív rezilienciamodell kidolgozása, amely egyesíti a háborús monofunkcionalizációt, az intézményi átalakulást és a rekonstruktív térfejlesztés koncepcióit. A modell koncepcionális-analitikus és módszertanilag prognosztikus jellegű, figyelembe veszi a polikrízis környezetét, és integrálja a kognitív, szocioökológiai-gazdasági és demográfiai tényezőket. Célja a rendszerszintű akadályok semlegesítése, amelyek a diverzifikáció elvesztéséhez, az intézményi diszfunkcióhoz, valamint a kriminalizációs és korrupciós kockázatok erősödéséhez vezetnek. A kutatás módszertani alapját a háborús monofunkcionalizáció szcenárióalapú modellezése képezi. Ennek keretében térbeli-területi tipológia készült hét makroregionális zónára vonatkozóan, amely lehetővé tette a térbeli regeneráció kritikus csomópontjainak azonosítását, a társadalom kognitív torzulásainak feltárását, valamint a monofunkcionális rendszerek policentrikus regenerációs modelljeinek megalapozását. A szerzői modell három blokkból áll: gazdasági diverzifikáció, kognitív regeneráció és az intézményi integritás erősítése, ami biztosítja a gazdasági rendszer alkalmazkodóképességének és stabilitásának növekedését többválságos és válság utáni körülmények között. Az eredmények asprobációja (Ukrajna példáján) azt mutatja, hogy az integrált társadalmi-gazdasági és kognitív stabilitási modell alkalmazása hozzájárul a megszerzett tehetetlenség szindróma és a stockholmi szindróma negatív hatásainak minimalizálásához, az intézmények sebezhetőségének csökkentéséhez és a rekonstruktív térbeli fejlődés alapjainak megteremtéséhez. Bebizonyosodott, hogy a háborús monofunkcionalizáció többszörös válságot okozó tényezőinek leküzdése csak olyan rendszeres megközelítéssel lehetséges, amely egyesíti a demográfiai, társadalmi, ökológiai, kognitív, intézményi és gazdasági eszközöket, ami a javasolt modellt univerzálissá teszi a háborús vagy háború utáni átalakulási folyamatban lévő államok számára.

Kulcsszavak: társadalmi-gazdasági és kognitív stabilitás; integrált stabilitási modell; szerzett tehetetlenség szindróma; katonai monofunkcionalizálás; gazdasági diverzifikáció; térbeli helyreállítás; többszörös válsághelyzet; intézményi integritás; forgatókönyv-modellezés; monofunkcionális rendszerek.

Анотація. Дослідження виконане у контексті нагальної потреби забезпечення відновлення соціально-економічних систем, що перебувають під впливом полікризових викликів, зокрема воєнних трансформацій. Особливу увагу зосереджено на подоланні синдрому набуті безпорадності та пов'язаних із ним когнітивних деформацій, що формуються в умовах

тривалих кризових потрясінь і загрожують просторовій та інституційній стійкості. Метою роботи є розроблення інтегрованої моделі соціально-економічної та когнітивної стійкості, що поєднує концепти воєнної монофункціоналізації, інституційної трансформації та реконструктивного просторового розвитку. Модель є концептуально-аналітичною і методологічно-прогностичною та враховує полікризовий контекст, інтегрує когнітивні, соціо-еколого-економічні та демографічні фактори і орієнтована на нейтралізацію системних бар'єрів, які зумовлюють втрату диверсифікації, інституційну дисфункцію та криміногенно-корупційні ризики. Методологічною основою дослідження – є сценарне моделювання воєнної монофункціоналізації, у межах якого здійснено просторово-територіальну типізацію семи макрорегіональних зон, що дозволило виокремити критичні вузли просторового відновлення, визначити когнітивні деформації соціуму та обґрунтувати можливості формування поліцентричних моделей регенерації монофункціональних систем. Авторська модель структурована у три блоки: економічна диверсифікація, когнітивна регенерація та посилення інституційної доброчесності, що забезпечує підвищення адаптивності та стійкості господарської системи у полікризових і посткризових умовах. Результати апробації (на прикладі України) засвідчили, що застосування інтегрованої моделі соціально-економічної та когнітивної стійкості сприяє мінімізації негативних ефектів синдрому набутієї безпорадності та стокгольмського синдрому, зниженню вразливості інституцій та створенню підґрунтя для реконструктивного просторового розвитку. Доведено, що подолання полікризових детермінант воєнної монофункціоналізації можливе лише за умови системного підходу, який об'єднує демографічні, соціальні, екологічні, когнітивні, інституційні та економічні інструменти, що робить запропоновану модель універсальною для використання у державах, що перебувають у воєнних або поствоєнних трансформаційних умовах.

Ключові слова: соціально-економічна та когнітивна стійкість; інтегрована модель стійкості; синдром набутієї безпорадності; воєнна монофункціоналізація; економічна диверсифікація; просторове відновлення; полікризові умови; інституційна цілісність; сценарне моделювання; монофункціональні системи.

Introduction. The contemporary world is experiencing a polycrisis – a multilayered systemic crisis that simultaneously encompasses economic, social, ecological, and security challenges. Under such conditions, conventional political and managerial instruments lose their effectiveness, highlighting the urgent need for new integrated approaches to spatial as well as socio-ecological-economic development. International studies emphasize [1–2] that a key prerequisite for the recovery of *monofunctional systems* (MFS) is the recognition of the inherent interconnectedness of natural-resource, social, and economic processes that together shape a coherent system of interactions. This implies that any recovery strategies must account for the integral character of spatial, ecological, and cognitive-social determinants that define systemic resilience under polycrisis conditions. Accordingly, the guiding principle in this domain is the concept of resilience – the ability of systems to adapt and recover after crises. This corresponds with the logic of constructing integrated models based on multilevel risk analysis and systemic integration of the full spectrum of factors – from demographic and economic to cognitive and institutional. Resilience thus emerges at the intersection of economic, social, ecological, cognitive, and institutional dimensions, and requires scenario-based governance mechanisms.

The MFS, highly dependent on narrow specialization, demonstrate particular vulnerability, being prone to lock-in effects and the *syndrome of acquired helplessness*



(SAH), which deepens social imbalances and undermines adaptive capacity. An additional barrier is posed by corruption- and crime-related determinants, alongside psychological dependency phenomena (SAH and *Stockholm syndrome* – SS), which erode the effectiveness of public governance and amplify community vulnerability. These dynamics create risks not only for local communities but also for broader security and recovery processes under conditions of *war-induced monofunctionalization* (WIMF).

The proposed approach integrates scenario-based transformation mechanisms, considers the influence of demographic, social, economic, ecological, institutional, psychological, and criminogenic–corruption factors, and is oriented towards ensuring the recoverability of MFS. The study seeks to advance scholarly understanding of the resilience phenomenon in a globalized world and to identify practical algorithms for overcoming WIMF and building long-term resilience and competitiveness of economies in polycrisis environments.

Literature review. The problem of the SAH in socio-economic systems has been examined by both foreign and domestic scholars, primarily in the context of the psychological consequences of traumatic events, protracted crises, and socio-ecological-economic maladaptation [3–6]. Recent works have focused on the impact of armed conflicts, forced migration, and economic instability on the widespread manifestations of SAH and the decline in quality of life in post-conflict societies [7–9]. Research on WIMF of territories has mainly addressed the transformation of economic structures, the degradation of social ties, and the loss of human potential [10–11]. Ukrainian scholars emphasize the urgent need for an integrated approach to spatial recovery and the application of scenario modeling that combines socio-ecological-economic and spatial dimensions [12–14]. At the international level, there is growing interest in cognitive-rehabilitation models aimed at overcoming traumatic experiences and enhancing community adaptive capacity [15–17]. However, existing studies remain fragmented and have not produced a comprehensive integrated model of resilience to WIMF at the scale of a nation-state. An additional challenge to resilience is posed by institutional and corruption-related factors, which are extensively documented in investigative journalism and analytical reports. Sources [18–23, 27] highlight systemic abuses in defense procurement, including inflated prices for food supplies, failed arms contracts, and corruption scandals that undermine institutional efficiency and public trust. At the same time, materials [24–25] demonstrate entrenched corruption in the judicial system, creating structural risks for the rule of law and weakening the institutional foundations of recovery. Finally, [26, 28] emphasize the role of media and civil society as key drivers of democratic resilience, while also underlining their vulnerability to political and economic pressures. Taken together, these sources identify critical groups of risks (defense procurement scandals, judicial corruption, and the fragility of independent media) that must be integrated into resilience models as essential institutional determinants.

The academic discourse has also substantiated the relevance of integrated models of sustainable development, including the concept of “*Sustainalism*” [29], which

harmonizes social, economic, and environmental dimensions. Nevertheless, the integrated model of socio-economic and cognitive resilience presented in this article expands the research field by emphasizing cognitive resilience, addressing SAH, and incorporating institutional–corruption risks, making it more relevant for WIMF conditions and post-war reconstruction.

Identification of Previously Unresolved Aspects of the General Problem. The lack of integrated approaches capable of combining economic, social, institutional, and cognitive dimensions prevents the formation of coherent mechanisms for the spatial recovery of monofunctional systems under polycrisis conditions. Although individual studies have highlighted important aspects of socio-economic regeneration, cognitive determinants shaped by war-induced monofunctionalization, the rise of criminogenic–corruption risks, and the accumulation of syndrome of acquired helplessness remain insufficiently explored.

Materials and Methods. This study is based on an interdisciplinary synthesis of the principles of cognitive economics, institutional resilience theory, the resilience concept, and models of social rehabilitation under WIMF in polycrisis environments. The integrated approach enabled the construction of a unified analytical framework that reflects the interaction of demographic, socio-ecological-economic, cognitive-behavioral, institutional, and criminogenic–corruption factors. The empirical base of the study included statistical data (State Statistics Service of Ukraine, Ministry of Social Policy of Ukraine, World Bank, Eurostat, OECD); strategic documents and national recovery programs; and empirical materials (expert assessments, content analysis). The analysis was carried out using aggregated composite indicators that reflect socio-ecological-economic dynamics, demographic changes, institutional and cognitive resilience, WIMF parameters, and trajectories of spatial recovery of multifunctionality. The analytical strategy was operationalized through methods grouped by functional purpose: Structural-functional analysis – to identify the features of WIMF and assess its impact on socio-economic dynamics; Scenario modeling – to construct hybrid scenarios of spatial transformation and MFS recovery, and to evaluate alternative development trajectories under multifunctionalization; Criteria–parametric approach – to measure the level of socio-economic and cognitive resilience of MFS using integrated indices; Comparative–statistical analysis – for cross-national comparisons and empirical verification of results. Reliability was ensured through a combined verification system: quantitative methods (index analysis, composite evaluations, normalization of indicators, multivariate statistics) and qualitative methods (expert assessments, content analysis of strategic documents).

Aim and tasks. The purpose of this article is to substantiate and develop an integrated model of socio-economic and cognitive resilience capable of overcoming the effects of war-induced monofunctionalization and the syndrome of acquired helplessness, ensuring multidimensional diversification of spatial development, and strengthening institutional trust. The specific objectives are to: Identify the key destructive determinants; Classify macro-regional zones; Construct scenario-based mechanisms of transformation; Define instruments of cognitive regeneration and



institutional integrity aimed at fostering the long-term resilience of the state.

Results. The contemporary global environment operates in a polycrisis regime, where economic, social, ecological, and security factors interact and reinforce each other, generating a unique field of systemic risks and threats. Studies conducted by international organizations (OECD, UNDP, World Bank, UN DESA) confirm that in countries affected by armed conflicts or large-scale crises, recovery processes are particularly vulnerable to the loss of diversification, the erosion of institutional trust, the spread of corrupt practices, and the emergence of cognitive distortions within society. In this context, the case of Ukraine deserves special attention. Large-scale military operations have triggered a profound structural crisis, combining the destruction of economic infrastructure, the systemic weakening of governance mechanisms, and the escalation of socio-psychological risks. According to the United Nations Development Programme (UNDP) and the World Bank [30, 31], direct losses from attacks on the energy sector alone exceeded USD 10 billion, while electricity production dropped by more than 63.0% following repeated strikes on critical infrastructure. Evidence from psychological research (Frontiers in Psychology and others) [32–36] highlights the rapid deterioration of the population's mental health, as constant shelling, property destruction, forced displacement, violence, and rising crime substantially increase stress and anxiety levels.

A defining challenge of the wartime period has become the phenomenon of total WIMF of the socio-economic space [37, 38], manifested in the narrowing of regional system functions (particularly within *macro-regional zones* – MRZs [14]), the loss of diversification in socio-economic relations, and the shrinking prospects for *reconstructive spatial development* (RSD). These processes undermine the foundations of spatial recovery and generate additional systemic risks for national resilience. Previous research [1–17; 29] has laid an important theoretical foundation but has not fully accounted for the complex interplay of destructive factors shaping a country's development trajectory during war. Among these factors are: demographic (depopulation, forced migration, loss of labor potential); social (growing inequality, declining quality of life, weakening solidarity); economic (deindustrialization, disruption of production chains); ecological (technogenic and war-related environmental risks); psychological (spread of the SAH, rising stress disorders); institutional (governance dysfunctions, low institutional efficiency); and criminogenic-corruption-related (marginalization of social relations, corruption, rising organized crime). Collectively, these challenges complicate the implementation of recovery and reconstruction strategies, erode public trust in state institutions, and heighten the risks of social fragmentation. In this context, there emerges an urgent need for the development of an *Integrated Model of Socio-Economic and Cognitive Resilience* (IMSECR), designed to: overcome SAH as a systemic barrier; restore the multidimensional functionality of the socio-ecological-economic space; combine mechanisms of socio-economic stabilization with instruments of cognitive regeneration of society; incorporate the full spectrum of destructive determinants that constrain the recovery of MFS.

Considering the interdisciplinary methodological novelty of the study, which is grounded in a comprehensive approach that incorporates multidimensional structural, social, and cognitive factors forming the basis of a new architecture for recovery in wartime and post-war periods, an algorithm for constructing IMSECR is proposed. The sequence of its steps within the dimension of ensuring socio-economic recovery and cognitive regeneration under the conditions of *Hybrid Military Factors* is presented in Table 1.

Table 1.

Algorithm of Research and Construction of the Integrated Model IMSECR

Stage	Title of Stage	Content and Sub-Steps	Expected Result
1st	Identification and classification of destructive determinants.	Collection of statistical and expert data. Identification of determinant groups (demographic, socio-ecological-economic, psychological, institutional, criminogenic-corruption) and systemic matrix of their interrelations.	Creation of a map of destructive determinants that reveals the multidimensionality of challenges.
2nd	Analysis of manifestations of WIMF.	Research on the reduction of socio-economic systems to "one-dimensionality". Identification of spheres where poly-functionality is lost (labor market, production, social sphere, human potential, quality of life). Identification of risks linked to limited resource availability.	Identification of structural disproportions that determine crisis manifestations and systemic degradation.
3rd	Diagnosis of SAH.	Analysis of cognitive conditions in society: identification of signs of social apathy, lack of motivation for change, loss of trust, and deformation of public relations. Measurement of psychological resilience of the population.	Establishment of key SAH indicators and their role in halting recovery processes and lowering quality of life.
4th	Formulation of conceptual foundations of IMSECR.	Generalization of scientific approaches to resilience and recovery. Identification of principles for combining socio-economic and cognitive components. Development of the conceptual framework of IMSECR.	Formation of the theoretical and conceptual basis of IMSECR.
5th	Institutional and organizational support.	Assessment of competencies of government and public institutions. Mechanisms for combating criminogenic and corrupt practices. Reforming management systems.	Formation and structuring of institutional mechanisms for model implementation.
6th	Algorithm of implementation in spatial reconstruction.	Determination of the sequence of IMSECR implementation at national, regional and local levels. Development of adaptive hybrid scenarios for macro-regional zones. Formation of a system of RSD measures.	Practical roadmap for introducing IMSECR into spatial recovery and RSD.
7th	Verification of applied effectiveness.	Testing in selected territorial units. Assessment of empirical outcomes of socio-economic and cognitive resilience. Refinement of methodological, readiness for scaling.	Confirmation of IMSECR effectiveness and readiness for broad implementation.

* here and hereinafter – defined, substantiated, formulated and systematized by the authors.

Prior to the representation of the IMSECR formation algorithm, it is reasonable to outline the fundamental provisions of the authors conceptual framework that ensure its theoretical and methodological substantiation. Namely:



- Multidimensional functionality of the socio-ecological-economic space – as a key to overcoming the adverse consequences of HMF and creating the prerequisites for diversified recovery and innovative modernization of the economy. In this context, multidimensionality is interpreted as the interaction of social, ecological, economic, and institutional dimensions forming an integrated development space. It presupposes: reducing dependence on narrowly specialized structures and energy resources; combining social rehabilitation, ecological regeneration, and economic modernization; introducing innovative mechanisms for the establishment of new production, educational, and cognitive clusters; strengthening institutional and cognitive resilience as the foundation of trust and effective governance;

- Cognitive resilience, as a new concept of regenerating the socio-ecological-economic space and overcoming the SAH, constitutes an integral characteristic of actors (individuals, communities, institutions), reflecting their ability to preserve and restore functional activity in poly- and post-crisis conditions. It is ensured through a combination of: cognitive-behavioral resources (knowledge, skills, critical thinking); socio-communicative mechanisms (collective memory, informational interaction, trust); institutional guarantees (legal certainty, transparency of public governance).

The integration of these two concepts provides the foundation for the formation of IMSECR, which makes it possible to perceive WIMF not only as a threat but also as an impetus for innovative transformation, spatial recovery, and diversification of the RSD of a state entity.

The proposed algorithm outlines the logic of constructing IMSECR, which integrates the diagnosis of destructive determinants, the analysis of manifestations of WIMF, and the SAH. In this way, the foundations are laid for the conceptualization of the multidimensional functionality of the socio-ecological-economic space, oriented toward diversification of recovery and strengthening of the adaptive potential of society. At the same time, the algorithm envisages the integration of results into applied mechanisms of RSD, combining social rehabilitation, ecological regeneration, and economic modernization. Accordingly, it enables not only the restoration of territorial polyfunctionality but also the establishment of cognitive and institutional resilience, aimed at enhancing trust in state institutions and forming new scenarios for innovative development. The tabular format represents the sequential algorithm of IMSECR construction and verification, oriented toward the conditions of WIMF triggered by polycrisis dynamics.

Each stage contains substantive sub-steps and expected results that ensure an iterative transition from the diagnosis of destructive determinants to the approbation of IMSECR (including at the regional level). Such logic corresponds to the approach of iterative research design, in which the results of preceding phases constitute the input data for subsequent ones, while the final approbation (Stage 7) generates feedback loops for the adjustment of indicators and governance decisions. In this way, the algorithm combines scientific verification and effective implementation, oriented toward renewing policy formats and creating a methodological architecture for the transition from reactive measures to a systemic policy of socio-ecological-economic

spatial recovery.

In the initial phase (Stage 1), statistical and expert data are collected and systematized in order to identify the key groups of determinants deforming the socio-ecological-economic space during wartime and post-war periods. Demographic, social, economic, ecological, psychological, institutional, and criminogenic-corruption determinants are distinguished, followed by the formation of multidimensional risk mapping with the determination of impact weights. The expected outcome is a determinants map (matrix), serving as the basis for scenario modeling and further parametrization of resilience mechanisms (Table 2). Expert-defined weight coefficients demonstrate that the highest values belong to economic (0.22) and demographic (0.18) factors, which directly determine the prospects for restoring polyfunctionality.

Table 2.
Matrix of Determinants' Impact Weights on the Restoration of Polyfunctionality

Group of Determinants	Coefficient (0–1.0)	Main Vector of Destructive Impact	Key Interrelations
Demographic	0.18	Decline in labor potential; dep-opulation; destruction of hum-an capital; migration losses.	Strong interrelation with social (aging, youth outf-low), economic (labor shortage), and psychological (population traumatization) determinants.
Social	0.15	Destruction of social instituti-ons; rising inequality; decline in quality of life; loss of trust.	Intersects with demographic (aging, depopulation), economic (degradation of social capital), and institu-tional (erosion of social mechanisms) determinants.
Economic	0.22	Destruction of infrastructure; production decline; rising unemployment.	The most integrated block: affects demographic (migration), social (living standards), institutional (tax potential, fiscal capacity), and criminogenic (shadow economy) determinants.
Ecological	0.10	Technogenic risks; mined territories; large-scale pollution; land degradation.	Interrelated with economic (declining agro-productivity), social (reduction in quality of life), demographic (out-migration), and ecological (ecosystem degradation) determinants.
Psychological	0.12	Mass traumatization; spread of SAH; loss of motivation for development.	Closely intersects with social (destruction of trust), demographic (decline in birth rates), and economic (reduction of labor productivity) determinants.
Institutional	0.13	Weakening of state gover-nance; low systemic policy capacity; legal uncertainty.	Strongly interrelated with economic (declining investment), social (weak social resilience), and criminogenic (corruption) determinants.
Criminogenic-Corruption	0.10	Shadow economy; corruption in defense and public sectors; criminalization of society.	Strongly interrelated with institutional (weak control), economic (loss of public resources), and social (erosion of trust) determinants.

** defined, justified, calculated and systematized by the authors.*



The resulting structure reveals network effects and hybrid risks, as well as the simultaneous layering of military, social, economic, psychological, institutional, and ecological threats.

At Stage 2, an assessment of WIMF within regional systems (*macro-regional zones* – MRZ) is carried out, which manifests in reduced production diversification, the disruption of value-added chains, and an increased dependence on external aid flows. To verify this process, indicators of spatial specialization are applied, enabling the quantitative measurement of the level of functional narrowing (i.e., WIMF) in the MRZ. The expected outcome is the identification of structural disproportions and zones of systemic risk that determine managerial priorities in the processes of spatial recovery of MFS. A generalized interpretation of Stage 2 – is presented in tabular form (Table 3) as an analysis of WIMF, where the manifestations, risks, threats, challenges, and corresponding indicators relevant for assessing the vulnerability of the seven MRZ of Ukraine are specified [14]. Within each MRZ, WIMF – is manifested in the narrowing of the economic functional base to one or two dominant functions (agricultural, industrial, logistical, defense-related, etc.), which in turn produces structural disproportions such as loss of diversification and heightened dependence on external flows and financing. The application of spatial specialization indicators makes it possible to quantitatively identify such imbalances as zones of systemic risk, which are directly relevant for the formulation of RSD strategies and the restoration of polyfunctionality.

Table 3.

Manifestations of WIMF in the Macro-Regional Zones of Ukraine

№ MRZ/ MRZ	Basic Manifestations of WIMF	Typical Risks for Spatial Recovery	Recommended Indicators for MRZ Assessment
1. Zone of Strategic-Mobilization Recovery.	Orientation toward the defense-industrial complex; military logistics; repair of equipment.	Dependence on military orders; preservation of mono-orientation; ignoring diversification; decline of the local market.	Herfindahl–Hirschman Index (sectoral concentration); employment rate in the defense-industrial complex.
2. Transit- Coordinating Zone of Spatial Development.	Over-specialization in transport-logistics functions; weak role of industrial development.	Vulnerability to blockades; disruption of supply chains and logistics networks; low sustainability of the local production base.	Localization coefficient of transport/warehousing; share of transport services in <i>gross regional product</i> (GRP).
3. Eastern Zone of Controlled Decompression.	Reduction of the resource-extractive economy due to wartime mobilization.	Destruction of industrial and human assets; rising unemployment; dependence on internat. aid.	Index of sectoral specialization; employment balance in industry/services.
4. Southern Zone of Controlled Decompression.	Orientation toward agro-export activities; limited development of high technologies.	Risks of port blockades; destruction of agro-industrial capacity; real ecological threats.	Export-dependence coefficient; share of agriculture in GRP; rural employment rate.
5. Western Zone of Economic Reorientation and	Focus on service functions (logistics, business relocation,	Predominance of infrastructure; risk of industrial stagnation;	Import/export ratio; share of small businesses in GRP.

№ MRZ/ MRZ	Basic Manifestations of WIMF	Typical Risks for Spatial Recovery	Recommended Indicators for MRZ Assessment
Compression.	trade); partial deindustrialization.	“transit economy”.	
6. Central Zone of Infrastructure Modernization and Development.	Dominance of construction projects and building sector.	Risk of “construction economy”; low diversification; dependence on infrastructure financing.	Concentration index of construction companies; share of infrastructure investments in GRP.
7. South-Eastern Industrial Rhomb: Zaporizhzhia, Dnipro, Kryvyi Rih, Kremenchuk.	Hyper-specialization in heavy industry (metallurgy, mechanical engineering, energy, iron ore mining).	Vulnerability to destruction; degradation of productive assets; decline in technological renewal; weakening of cluster structures.	Herfindahl–Hirschman Index (sectoral concentration in metallurgy and mining); share of ferrous metal exports.

* defined, substantiated and systematized by the authors, taking into account the previous development [14].

Stage 3 – focuses on cognitive-behavioral and social consequences, among which are: the decline of civic activity, distrust in institutions, the spread of apathy, and the SAH. To operationalize “cognitive resilience”, combined methods are applied: sociological surveys, indices of trust and civic participation, welfare indicators, and expert panels. The expected result – is a set of indicators that links cognitive deformations with the dynamics and quality of spatial recovery. A generalized interpretation (Table 4) – presents indicators for diagnosing SAH in MRZ, which should be employed for statistical, sociological, and expert monitoring.

The key aspects of their interpretation are as follows: cognitive-behavioral indicators – reflect the internal state of citizens (levels of trust, expectations, anxiety, inclination toward apathy); social indicators – characterize external activity (participation in civic initiatives, electoral processes, practices of self-organization and integration). The basic sources of data include a combination of official statistics (State Statistics Service, Ministry of Social Policy, Ministry of Health), sociological surveys (KIIS, Rating, Info Sapiens), and international research panels (UNDP, USAID, UNICEF). Ultimately, these indicators made it possible to operationalize the very concept of “cognitive resilience” and to identify those MRZ where SAH poses a threat to spatial recovery.

Table 4.

Set of Indicators for Diagnosing SAH in MRZ of Ukraine (2024–2025)

MRZ №	Cognitive-Behavioral Indicators	Social Indicators	Potential Data Sources
1	Trust index toward defense institutions; level of mobilization readiness of the population.	Share of citizens engaged in volunteer and veterans’ initiatives.	Sociological surveys; Ministry of Defense; veterans’ associations.
2	Indices of cognitive resilience (optimism, expectations for recovery, civic activity).	Level of participation in local elections/public hearings; civic engagement index.	Central Election Commission; local councils; sociological surveys.
3	Level of apathy/alienation	Share of migrant workers; number	Sociological surveys;



MRZ №	Cognitive-Behavioral Indicators	Social Indicators	Potential Data Sources
	(subjective well-being scales); trust index in local authorities.	of self-organization initiatives.	Ministry of Social Policy.
4	Index of perceived safety; level of psychological anxiety (PTSD- surveys).	Share of the population involved in recovery/ rehabilitation programs; local social capital initiatives.	Ministry of Health; local NGOs; sociological surveys.
5	Trust indices in local and central authorities; subjective life satisfaction.	Share of internally displaced persons (IDPs) participating in civic initiatives; level of community involvement.	Sociological surveys; Ministry of Reintegration.
6	Indices of economic expectations for recovery; civic participation index.	Share of population employed in reconstruction projects; trust index toward local authorities.	Sociological surveys; State Statistics Service; USAID; UNDP panels.
7	Indices of demoralization (loss of professional motivation); hopes for industrial recovery.	Share of youth that emigrated/plans to emigrate; index of professional activity.	Sociological surveys; youth organizations; international monitoring panels.

* defined, substantiated, identified and systematized by the authors.

The presented set of indicators allows for an objective diagnosis of the state of socio-economic, cognitive, and institutional resilience in the MRZ of Ukraine in 2024–2025. For a comprehensive analytical interpretation, cross-national comparisons are essential (Fig. 1), as they allow the obtained indicators to be contrasted with the corresponding characteristics of leading EU countries. This ensures: the verification of empirical results (since the international dimension serves as a kind of control marker); the deepening of conclusions, as it reveals gaps and areas of potential convergence in development trajectories; and the enhancement of the practical significance of the analysis, as it provides benchmarks for adapting best practices in the processes of recovery and transformation of the national system. In this regard, Fig. 1 presents the comparative resilience indices of Ukraine and five EU countries, which makes it possible to integrate the internal and international perspectives of the study.

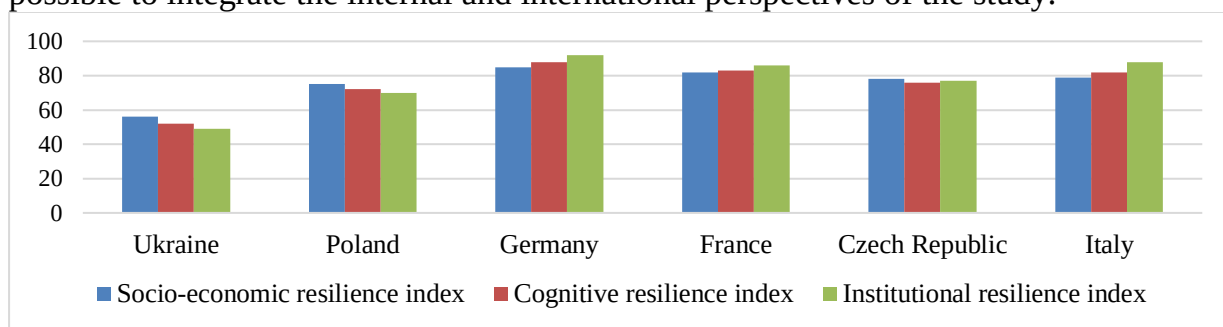


Fig. 1. Cross-national comparison of resilience indices of Ukraine and individual EU member states, 2024–2025 (based on [39–44])

For the comparison of countries' resilience indices, a comparative-statistical analysis is applied, based on the use of a system of integral resilience indices: socio-

economic, cognitive, and institutional. For each of these, primary statistical data were normalized on a scale from “0” to “100” points, followed by weighted averaging. The cross-national comparison for six countries (Ukraine, Poland, Germany, France, Czech Republic, and Italy) was conducted according to the following groups of indicators: socio-economic (GDP per capita, employment rate, inequality index, poverty level); cognitive (share of the population with higher education, innovation activity, digital literacy); institutional (rule of law index, trust in institutions, governance quality index). The comparative data show that the levels of socio-economic, cognitive, and institutional resilience in Ukraine are lower than in EU countries. The highest indicators are demonstrated by Germany and France (all indices exceeding 80–90 points). Poland and the Czech Republic occupy intermediate positions, while Ukraine lags behind in all indicators, particularly in institutional resilience, which underscores the critical need to strengthen the socio-economic, cognitive, and institutional foundations under polycrisis conditions. The obtained cross-national comparisons confirm that the resilience of state entities in polycrisis and post-crisis conditions is determined not only by military-mobilization resources but also by the level of socio-economic, cognitive, and institutional regeneration, which ensure the implementation of models, such as IMSECR.

As shown in Figure 2, most countries (Poland, Germany, Italy, Czech Republic, France) are characterized by a relatively balanced risk profile, whereas Ukraine demonstrates peak negative values for cognitive and institutional-corruption determinants.

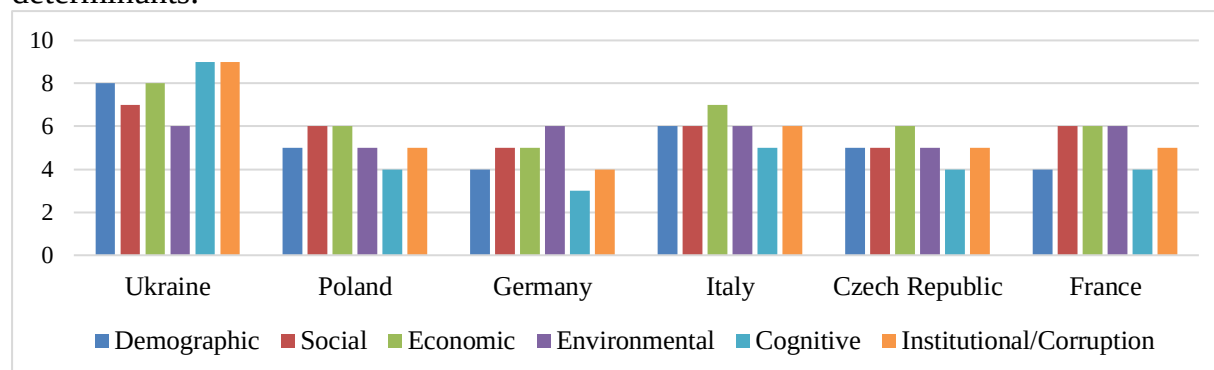


Fig. 2. Fig. 2. Identification of risks from an international perspective to highlight the distinctiveness of challenges faced by Ukraine (based on [39–44])

This confirms that the cognitive sphere and problems of institutional trust are the key barriers to spatial recovery and proves the necessity of implementing models such as IMSECR, oriented toward achieving socio-economic and cognitive resilience. The risk analysis highlights structural differences in the challenges faced by the studied group of countries: for the majority, the profile of demographic, social, economic, ecological, cognitive, and institutional risks remains relatively balanced; for Ukraine in 2024–2025, elevated values are observed in the domains of cognitive resilience and institutional-corruption threats. This determines increased vulnerability of both societal and governance systems. The results emphasize the appropriateness of



focusing on the cognitive and institutional dimensions in spatial recovery strategies and demonstrate the importance of integrating these determinants into comprehensive recovery models at the state level.

Stage 4. It envisages the development and substantiation of principles for combining and aligning socio-economic stabilization mechanisms with instruments of cognitive regeneration. On this basis, the conceptual framework of IMSECR is formed, incorporating three complementary blocks: a) socio-economic stabilization (diversification of the economic base, support for *small and medium-sized enterprises* (SME), development of local labor markets, infrastructural interventions); b) cognitive recovery (psychosocial support, educational and cultural practices, strengthening of social cohesion); c) horizontal mechanisms of good governance (transparency, accountability, digitalization of processes, anti-corruption instruments). The result – is a theoretical and methodological scheme (Table 5) that defines a coordinated logic of managerial actions and expected transformations. The presented compact scheme of IMSECR structures recovery processes within three complementary blocks that ensure a balance between economic, cognitive, and institutional factors. Thus, the socio-economic stabilization block – focuses on diversifying the economic base, supporting SME, developing local labor markets, and implementing infrastructural interventions. These measures create the foundation for economic resilience and the capacity of communities to withstand challenges associated with wartime transformations. The cognitive recovery block – is aimed at overcoming the consequences of psychological, cognitive, and social deformations caused by polycrisis. It encompasses psychosocial support for the population, the development of educational and cultural practices, and the strengthening of social cohesion.

Table 5.

Compact Format of the Triad of the Theoretical-Methodological Scheme of IMSECR

Blocks	Key Directions	Expected Effect
Socio-economic stabilization	Diversification of the economy; support for SMEs; development of local labor markets; infrastructural interventions.	Balanced economic structure; resilient labor markets.
Cognitive recovery	Psychosocial and medical support; educational and cultural practices; social cohesion.	Growth of cognitive resilience and societal trust.
Good governance	Transparency; accountability; digitalization; anti-corruption mechanisms.	Effective governance and restoration of trust in institutions.

* defined, substantiated, identified and systematized by the authors.

Their consideration and implementation contribute to the formation of societal cognitive resilience, the enhancement of trust, and the reduction of social apathy, which directly affect the pace and quality of RSD. As for the horizontal mechanisms of good governance, they play a crucial role as the integrative framework for the two aforementioned blocks. Transparency, accountability, digitalization of managerial processes, and anti-corruption measures constitute systemic conditions that guarantee the effectiveness of socio-economic and cognitive interventions. Taken together, these

blocks form – a comprehensive theoretical and methodological model that provides a coherent logic of actions for post-war recovery and the strengthening of resilience in the MRZ of Ukraine.

Accordingly, the theoretical and methodological scheme of IMSECR is presented, combining socio-economic, cognitive, and institutional interventions into a single framework that ensures the systemic nature of managerial actions, their complementarity, and their alignment with the needs of post-war reconstruction. It will serve as a methodological tool for determining strategic priorities and practical steps in strengthening state resilience.

Stage 5. This stage is devoted to assessing the capacity of government authorities and communities to implement IMSECR, determining the roles of stakeholders, and setting up mechanisms of interaction in the “state–business–community” format. Particular emphasis is placed on instruments to counter criminogenic-corruption practices (compliance procedures), as these constitute a critical barrier to spatial recovery. The expected outcome – is an institutional support roadmap for each MRZ (Table 6) (regulatory decisions, managerial protocols, coordination and monitoring channels), which makes it possible to evaluate the nature of strategy, institutional mechanisms, and effects. Table 6 – demonstrates the differentiation of the seven MRZ by their functional-strategic role in RSD, in the restoration of polyfunctionality, and in the transformation of the economic system. Each zone has its own set of priorities (combining infrastructural, industrial, logistical, and socio-economic components along with specific institutional decisions) for shaping the logic of spatial recovery policy, taking into account both local needs and national challenges. An important component – is the use of coordination protocols, monitoring mechanisms, and digital management tools, which enhance trust in institutions and the effectiveness of international assistance.

Table 6.

Seven Functional-Strategic MRZ and Directions of Institutional Support

MRZ №	Main Priorities	Decisions and Protocols	Transparency Mechanisms	Expected Results
1	Defense-industrial complex, critical infrastructure, military logistics.	Mobilization regulations; priority restoration of defense facilities.	Military-civil audit; e-monitoring of resources.	Strengthening defense capacity and stabilization of frontline communities.
2	Transport corridors; logistics hubs; integration into EU routes.	Cross-border coordination protocols; development of nodes (railways, highways, ports).	Digital registries of flows; institutional cooperation with the EU.	Restoration of exports; consolidation of Ukraine as a transit state.
3	Industrial recovery; community reintegration.	Industrial parks; social adaptation regulations.	International reconstruction audit; financial control mechanisms.	Safe living conditions; step-by-step industrial recovery.
4	Ports; maritime infrastructure; agro-industrial complex;	Maritime strategies; agro-clusters; energy security programs.	E-register of cargo; anti-corruption compliance in	Export restart; recovery of the agro-industrial complex.



MRZ №	Main Priorities	Decisions and Protocols	Transparency Mechanisms	Expected Results
	energy security.		logistics chains.	
5	European integration; innovation clusters; creative economy; high technologies.	Cross-border transport corridors; regulatory frameworks; technology parks.	International financial audits; monitoring mechanisms.	Development of high-tech sectors; growth of innovation exports.
6	Transport; infrastructure reconstruction; local markets; SMEs.	Reconstruction programs; regulatory frameworks for SME support.	Digital cadastral registries; investment monitoring.	Investment attractiveness; balanced RSD.
7	Industrial production; metallurgy; machinery; innovative industries.	Industrial development programs; modernization and innovation investment projects.	International audit of industrial investments; anti-corruption monitoring.	Formation of the industrial core; structural modernization; job creation and export growth

* defined, substantiated, formulated and systematized by the authors.

The focus is placed on mobilization capacity, transit potential, infrastructure modernization, industrial recovery, and the development of innovation clusters, thereby forming a multi-vector system of support in which each MRZ serves as a bearer of specific competences and a driver of structural change. The expected results encompass strengthening defense capacity and reintegration of territories, the formation of an industrial core, and the development of high-technology sectors. The integrative approach – underscores the interconnectedness of RSD vectors, shaping the architectonics of a hybrid scenario for restoring polyfunctionality. The scheme provides – a basis for scenario-forecast models that incorporate the specificities of MRZ, the scale of destruction, strategic potential, and the international context.

Ultimately, the system of seven functional-strategic zones outlines a coordinated architecture of support that combines defense and socio-economic priorities, serving as an integrative platform for national and regional interaction.

Stage 6. A sequence of practical steps for implementing IMSECR at the macro-regional and local levels is developed (Table 7): from diagnosing challenges and prioritizing interventions to piloting instruments, scaling them up, and ensuring continuous monitoring. Alongside this, scenarios are defined for different types of MRZ (reconstructive, stabilizational, restorative, rehabilitative, innovation-expansive [38]), as well as a system of criterial indicators for evaluating effectiveness, - with clearly established baseline values and target benchmarks.

Table 7.
Algorithm of IMSECR Implementation in Spatial Reconstruction (by Seven MRZ)

MRZ №	Sequence of Implementation Steps	Scenario Format	System of Effectiveness Criteria
1	1) Diagnosis of challenges in the defense-industrial complex; 2) Formation of priorities for the restoration of production chains; 3) Piloting dual-	Reconstructive	Indicators: share of restored defense enterprises; level of diversification of production



MRZ №	Sequence of Implementation Steps	Scenario Format	System of Effectiveness Criteria
	use projects; 4) Scaling mobilization solutions; 5) Monitoring and audit of results.		chains; Defense Resilience Index.
2	1) Assessment of transport-logistics nodes; 2) Prioritization of supply corridors; 3) Introduction of digital flow management platforms; 4) Scaling of cross-border initiatives; 5) Regulatory monitoring of transport capacity.	Stabilizational	Indicators: volume of transit; speed of logistics operations; efficiency index of transport logistics.
3	1) Diagnosis of humanitarian, medico-social, and security challenges; 2) Identification of priority recovery points (sites/facilities); 3) Piloting programs of de-occupation and reintegration; 4) Scaling of instruments of social stabilization; 5) Continuous monitoring of security risks.	Restorative	Indicators: level of territorial reintegration; Humanitarian Security Index; share of restored social infrastructure.
4	1) Diagnosis of risks to maritime security and agro-economy; 2) Prioritization of critical infrastructure; 3) Piloting agro-innovation and port projects; 4) Scaling maritime and agro-clusters; 5) Monitoring of external trade flows.	Restorative	Indicators: cargo turnover; Food Security Index; share of agricultural exports.
5	1) Assessment of investment potential; 2) Formation of priorities for innovation clusters; 3) Piloting high-tech and “green-tech” projects; 4) Scaling eco-strategy clusters; 5) Systemic monitoring of competitiveness.	Innovation-expansive	Indicators: volume of attracted investments; number of innovative enterprises; competitiveness index of regional clusters.
6	1) Diagnosis of the condition of transport and energy networks; 2) Identification of modernization priorities; 3) Piloting infrastructure upgrading programs; 4) Scaling smart infrastructure solutions; 5) Monitoring of institutional capacity and public health indicators.	Reconstructive	Indicators: volume of infrastructure renewal; Transport Accessibility Index; Energy Security Index.
7	1) Diagnosis of industrial degradation; 2) Prioritization of industrial modernization projects; 3) Piloting “green” industry programs; 4) Scaling industrial clusters; 5) Monitoring of employment, mobility, and socio-economic renewal.	Rehabilitative	Indicators: share of “green” industry; volume of industrial production; Employment Index; export share of industrial sectors.

** defined, substantiated, formulated and systematized by the authors.*

The expected outcome is an applied “roadmap” for spatial recovery, RSD, and regeneration of polyfunctionality for each MRZ. The algorithm of IMSECR implementation in the spatial reconstruction of the MRZ – reflects the logic of adapting different territorial formats to post-war recovery conditions. For each zone, a step-by-step sequence is identified (from diagnostics to the scaling of solutions, monitoring), which ensures the systemic nature and transparency of managerial actions. This logic makes it possible to address the specific challenges of each zone by integrating security, socio-economic, and infrastructural dimensions.

Specifically, in the zones of strategic mobilization and infrastructure modernization, - the focus is on reconstructive scenarios aimed at restoring defense



capacities and modernizing transport and energy networks. Meanwhile, the transit-coordinating zone – functions in a stabilizational format, where the key task is to ensure the efficiency of logistics and cross-border flows. The Eastern and Southern zones of controlled decompression – follow a restorative scenario, where the main task is to integrate security, humanitarian, medico-social, and agro-economic priorities. The Western zone of economic – stimulation develops an innovation-expansive trajectory, oriented toward attracting investments, creating clusters, and supporting high-tech and “green-tech” projects. The South-Eastern industrial rhomb – applies a rehabilitative scenario aimed at overcoming industrial degradation and stimulating the “green” industry through clusters and resource- and energy-efficiency programs, thereby ensuring a balance between economic activation and restoration of productive potential.

The system of effectiveness criteria for each MRZ serves as an effective tool for measuring progress and adjusting managerial actions, and includes both general indicators and those specific to individual MRZ (e.g., Defense Resilience Index, Humanitarian Security Index, share of “green” industry). The presented procedures and their algorithmization make it possible to construct within IMSECR systems of permanent control over results, where spatial differences become the basis for differentiated mechanisms of institutional support and strategic interventions. Thus, the algorithm of RSD implementation and MRZ rehabilitation forms a comprehensive “roadmap” for recovery, which takes into account both national priorities and the specificities of MRZ. The combination of reconstructive, stabilizational, restorative, rehabilitative, and innovation-expansive scenarios – ensures a comprehensive approach, enabling the allocation of resources, coordination of managerial actions, and control of effectiveness. Developing a clear sequence of steps provides the foundation for the sustainable transformation of economic systems in the post-war period and strengthens the strategic integration of the country into the European economic and security space.

Stage 7. IMSECR is tested on pilot territories with different configurations of challenges, through comparative assessment of results (before/after), and adaptation of instruments following implementation. To increase validity, quasi-experimental approaches may be applied (comparison groups, “difference-in-differences”), as well as cost-benefit analysis and feedback cycles for policy adjustment. The expected result – is the confirmation of IMSECR’s flexibility and scalability to the national level. The verification of the model’s effectiveness presupposes the use of methods and procedures adapted to different levels of governance and the instrumental capacities of decision-making actors. The “method-procedure map of effectiveness verification” (Table 8) structures the approach to testing IMSECR on pilot territories by combining quasi-experimental methods, cost-benefit analysis, and feedback cycles. This makes the verification of results transparent, scalable, and suitable for before/after comparisons, allowing: the avoidance of functional duplication and the provision of analytical depth; greater coordination between state and territorial levels; integration of complex scientific-methodological instruments with simpler local mechanisms; testing

of IMSECR's scalability across different recovery contexts. The systematization of methods and procedures, grouped by levels and represented in Table 8, demonstrates that the effectiveness of the IMSECR model depends not only on the applied methods but also on institutional support, which enhances the legitimacy of decisions and builds trust in spatial recovery policy.

Table 8.
Method–Procedure Map for Verifying the Effectiveness of IMSECR (Stage 7)

Governance Level	Methods of Effectiveness Verification	Implementation Procedures	Focus on Crim-inogenic-Corruption Factors	Focus on the Spread of SAH	Expected Results
National	Quasi-experimental approaches: comparison groups, “difference-in-differences”; cost-benefit analysis; national monitoring panels.	Selection of pilot territories (with different profiles); coordination of interagency databases; national surveys and assessments.	Implementation of compliance systems; anticorruption audits; prosecution of crimes; accountability for state resources; economic/institutional transparency.	Inclusion of indicators of institutional trust, population resilience, socio-psychological monitoring of SAH.	Validation of IMSECR scalability; definition of unified standards; policy recommendations.
Macro-regional zones	Comparative before/ after analysis; regression and indicator modeling; SWOT analysis; sociological surveys and expert interviews.	Monitoring of changes across key sectors (infrastructure, labor market, ecology); regional panels; public forums and consultations.	Identification of corruption schemes in regional and local governance; monitoring of corruption-prone activities; strengthening anti-corruption compliance.	Monitoring social trust; identification of SAH through focus groups & surveys; assessment of social mobility and reintegration.	Differentiation of regional effects; adaptation of recovery roadmaps to specific conditions (reconstruction, stabilization, recovery, rehabilitation, innovation-expansion).
Regional	Integrated indicators: economic, social, ecological; benchmarking with other regions; mapping of resources.	Regional public reports; local councils (open hearings); sociological studies of population resilience; roundtables with stakeholders.	Public analysis of financial flows; open reporting of mayors and local councils; strengthening accountability.	Indicators of public readiness for participation in recovery projects; monitoring of psychosocial resilience, trust in institutions.	Identification of vulnerable localities; formation of spatial recovery priorities; strengthening of community resilience.
Community (local)	Surveys and focus groups; local before/ after analysis;	Data collection by communities; publication of results in	Recording of corruption cases; publication of incidents in open	Identification of SAH through local surveys; assessm-	Strengthening trust in institutions; creation of “live”



Governance Level	Methods of Effectiveness Verification	Implementation Procedures	Focus on Criminogenic-Corruption Factors	Focus on the Spread of SAH	Expected Results
	specific indicators (employment, workplaces, social capital, quality of life).	accessible formats; involvement of NGOs; citizen reporting; digital tools for participation.	sources; civic anti-corruption initiatives.	ent of trust in authorities; for-mation of self-help groups; activation of local organizat.	feedback mechanisms; reduction of social apathy; coordination of community needs with national policy.

Key table notes: National level – focus on mechanisms of monitoring, auditing, and accountability for state resources, preventing their criminal misuse and economic collapse. Macro-regional level – scenarios and monitoring procedures for detecting corruption risks and SAH indicators. Regional level – orientation toward openness, public reporting, and cooperation with communities. Community level – focus on self-organization, civic anti-corruption practices, and overcoming SAH through local participation.

** defined, substantiated, formulated and systematized by the authors.*

Particular attention should be paid to two factors: criminogenic-corruption practices that undermine trust in institutions, and the spread of SAH among the population. Their integration into the effectiveness assessment system makes it possible to minimize the challenges of imbalance and the reproduction of marginalized destructive practices; to understand social risks; to reduce community apathy; and to scale IMSECR across different recovery scenarios, creating a “matrix of security and regeneration” as a safeguard against the re-entry of the state entity into a new polycrisis. Previous studies have laid an important theoretical foundation for analyzing spatial transformations; however, they have not sufficiently addressed the complexity of challenges faced under the polycrisis conditions of state entities’ functioning. The present research demonstrates, that a multilevel analysis of the impact of socio-ecological-economic and cognitive-institutional factors, combined with criminogenic-corruption determinants, allows for an objective reproduction of the characteristics of polycrisis and post-crisis reality. Indeed, destructive processes not only undermine societal trust in state institutions and governance systems but also create systemic barriers to restoring the polyfunctionality of economic systems. Therefore, the obtained results have significant managerial implications.

At the national level, the priority is the introduction of anti-corruption instruments into strategic planning and the establishment of regulatory mechanisms for preventive control. At the macro-regional and community levels, the key task is to restore economic polyfunctionality through the diversification of production structures, the development of innovation clusters, and the strengthening of institutional integration into the European space. At the same time, an important direction of implementing the results is the establishment of a multilevel system of monitoring and evaluation of governance effectiveness, which should include not only economic indicators but also metrics of social cohesion, trust in public institutions, and a reduction in the prevalence of SAH. Such a system makes it possible not only to record the current state but also to adjust RSD trajectories in a timely manner.

The study has also revealed another critically important problem that deserves wide scientific discussion: the psychological barriers embodied in the interaction of SAH and SS within civilian communities. Under conditions of WIMF, society faces not only economic or institutional constraints but also medico-psychological traps. SAH – reduces the level of initiative and fosters a perception of environmental immutability, while SS – transforms cognitive attitudes, legitimizing destructive governance practices and tolerating corrupt abuses. The combination of these syndromes creates a dual barrier: on the one hand, citizens lose faith in their ability to influence change; on the other, they begin to rationalize and justify the actions of those forces that, in practice, block modernization and spatial recovery processes. This mutual reinforcement of SAH and SS deepens institutional inertia, conserves systemic crisis, and reduces the effectiveness of sustainable recovery strategies. It manifests in the toleration of opaque mobilization practices, the justification of distortions in the educational and scientific spheres, the acceptance of distorted models of governance and lawmaking, etc. As a result, society becomes a hostage to loyalty toward threats, including the erosion of constitutional rights and freedoms, which undermines both the social agency of citizens and trust in institutions.

In light of this, recovery governance models must account for the accumulation and mutual reinforcement of SAH & SS, requiring the combination of economic-organizational, psycho-educational, medico-social, and rehabilitative measures capable of restoring a sense of agency among the population and dismantling the irrational “systemic loyalty to destruction”. Therefore, we propose the Integrated Matrix “Syndrome–Manifestations–Consequences–Interventions” (Table 9), which logically reproduces the cause-and-effect chain from diagnosing psychological barriers to managerial decisions aimed at overcoming them.

Table 9.

Integrated Matrix “Syndrome – Manifestations – Consequences – Interventions”

Syndromes	Main Manifestations (Psychological/ Social)	Socio-Economic Deformations and Consequences	Managerial Interventions and Programs
Syndrome of Acquired Helplessness (SAH)	Decline in motivation for self-development and innovation; passive perception of change; loss of trust in personal capabilities.	Institutional inertia; loss of labor productivity and motivation; economic stagnation; absence of resource mobilization; lack of access to basic resources.	Psycho-social and educational support programs; medico-social and -genetic rehabilitation; counseling; activation of civic and local initiatives.
“Stockholm Syndrome” in Civil Communities (SS)	Loyalty to aggressors; tolerance of corrupt elites; manipulation & legitimization of destructive practices; dependence on external “patrons”.	Legitimization of destructive political-economic practices; growth of corruption schemes; spread of informal destructive practices; reproduction of distorted governance and policymaking models.	Anti-corruption interventions; transparent governance mechanisms; management & compliance procedures; civic monitoring and control; formation of community culture of zero tolerance to abuses.
Combination	Passivity in overcoming	Consolidation of	Complex programs:



Syndromes	Main Manifestations (Psychological/ Social)	Socio-Economic Deformations and Consequences	Managerial Interventions and Programs
of Syndromes (SAH & SS)	challenges; loss of strategic vision; reduced motivation for education; social apathy.	monofunctionalized territories; social fragmentation; transformation of civic identity; decline in social activity; weakening of innovation processes; loss of trust in institut.	economic, socio-psychological, medico-social and rehabilitation measures; regeneration projects; civic self-organization mechanisms; integrated commun. intorecovery.

** defined, substantiated, formulated and systematized by the authors.*

Looking forward, the implications for recovery policy are as follows:

- Integration of psychosocial factors into recovery strategies. Spatial recovery under the polycrisis challenges of WIMF cannot be ensured solely by economic or institutional instruments. SAH, reinforced by SS, necessitates inclusion of psychological support, social adaptation, and programs to strengthen collective identity in state and regional strategies;

- Risk of legitimizing destructive practices. Citizens' passive acceptance of abuses, institutional erosion, and deviant behavioral models during crisis creates fertile ground for the entrenchment of corrupt and criminogenic practices in state and regional governance. Therefore, state policy must incorporate anti-corruption safeguards and transparent mechanisms of community participation in recovery processes;

- Priority of restoring community agency. A key objective must be the development of citizens' sense of influence over socio-ecological-economic processes, achieved through public participation in decision-making, the development of local self-government institutions, support for civic initiatives, and mechanisms of direct democracy;

- Implementation of hybrid governance approaches. Addressing the combined effects of SAH and SS requires the development of multi-level policies that integrate economic-organizational measures with cognitive, socio-psychological, medico-genetic, and institutional instruments. Only such hybrid action can adequately respond to the complexity of challenges under polycrisis and post-war conditions.

Thus, the study of destructive determinants and their interactions has made it possible to substantiate a set of instruments for effective governance under polycrisis and post-crisis conditions. Its results provide a real foundation for the transition from reactive measures to proactive multi-level governance capable of ensuring the sustainable reconstruction of macro-regions, the restoration of citizens' trust, and the strengthening of the resilience of the economic system of the state entity against hybrid threats.

The proposed IMSECR fits into current international scientific debates on the recovery of MFS in polycrisis conditions. Unlike traditional approaches, which focus either on economic stabilization or on social support in isolation, this study substantiates the necessity of systemic integration of several key determinants. Such an

approach corresponds to the modern understanding of “resilience” as a multidimensional phenomenon that combines economic efficiency, institutional adaptability, and psychosocial regeneration. In comparison with existing international practices (UNDP, OECD, EU recovery models), it becomes clear that Ukraine requires a hybrid model capable of overcoming structural socio-economic weaknesses and cognitive vulnerabilities of communities. The results demonstrate that cognitive-behavioral indicators (trust, expectations, anxiety, inclination to apathy) are no less critical for spatial recovery than classical socio-economic parameters.

The research expands methodological approaches by introducing the operationalized concept of “cognitive resilience”. The developed IMSECR offers a way out of the threats of WIMF, providing for the diversification of the economic base in combination with mechanisms of psychosocial support and civic engagement. Such a dual-channel strategy reduces the risks of SAH and creates preconditions for increasing investment attractiveness and strengthening local development capacity. In the context of debates on recovery determinants, it is essential to consider the cyclicity of global economic processes, reflected in M. Armstrong’s Economic Confidence Model (8.6-year cycle) [45]. According to this concept, societies and economies periodically pass through phases of rising and falling confidence, influencing investment flows, political decisions, and social behavior. For countries in a state of WIMF and post-war reconstruction, this effect has dual significance: it amplifies the risks of cognitive deformations while simultaneously reducing institutional resilience. Therefore, the need arises to establish preventive mechanisms of socio-economic and cognitive resilience, capable of smoothing fluctuations in confidence, countering SS and SAH, and restoring society’s capacity for self-regulation and regeneration. Integrated models such as IMSECR in this dimension function not only as tools of adaptation to crisis impacts but also as strategic instruments for mitigating the effects of cyclical declines in confidence at national, regional, and supranational levels.

Within research [1–2; 14; 29–31; 37–38] it is emphasized that spatial recovery cannot rely exclusively on military capacity or solely on socio-economic instruments detached from the broader security context. Resilience can only be ensured through an integrated approach that combines defense, humanitarian, socio-ecological-economic, institutional, and cognitive dimensions, forming a unified architecture of adaptation to polycrisis challenges. The implementation of IMSECR establishes the framework conditions for enhancing societal adaptability, minimizing SAH, reducing tolerance of corrupt practices, restoring trust in institutions, and stimulating civic activity. At the same time, the military and mobilization component constitutes the “hard shell” of state resilience, without which any model remains vulnerable to threats. Thus, the combination of military and mobilization resources (hard power and soft/cognitive resilience) and their incorporation into the IMSECR ensures a: comprehensive approach to resilience, in which structural risks and external challenges are balanced by cognitive and institutional mechanisms of regeneration; forming polycentric models of regeneration of monofunctional systems [46]. This synergy creates the foundation



for spatial development and adaptive integration into European and global security architectures.

The significance of the research results is manifested in both theoretical and applied dimensions. Theoretically, they expand the discourse on resilience by offering an interdisciplinary framework that integrates demographic, socio-ecological-economic, psychological, institutional, and criminogenic-corruption components. Practically, they provide a structured toolkit for governance actors, oriented toward the combination of socio-economic stabilization with cognitive regeneration. Therefore, the developed polycentric model IMSECR – constitutes a scientifically substantiated and practically relevant instrument of spatial recovery under polycrisis conditions, facilitating the transition from narrowly economic to comprehensive hybrid-format strategies [37–38; 46], where the key determinants of resilience are not only economic and institutional factors but also the restoration of cognitive capacities and social activity of the population of a state entity.

Conclusions. The recovery of socio-economic systems under polycrisis and post-war conditions is possible only through an integrated approach that combines the socio-economic and cognitive components of resilience. The proposed IMSECR integrates conceptual foundations, analytical instruments, and methodological procedures that enable the diagnosis and overcoming of SAH, SS, and other multifactorial deformations within the socio-economic space of the state. Its application allows for the consideration of socio-ecological-economic, institutional, demographic, and psychological factors; the implementation of scenario forecasting; the development of adaptive managerial decisions; and the support of the resilience of the economic system. The study establishes the importance and necessity of accounting for criminogenic-corruption determinants as systemic constraints of RSD, which represent a significant factor in the erosion of societal trust. In response to these challenges, the concept of cognitive resilience is introduced as a key element for restoring community agency, fostering the capacity to resist destructive influences, and ensuring institutional renewal. The scientific novelty lies in the introduction of the concept of “cognitive resilience”, the construction of the integrated IMSECR model under wartime and post-war conditions, and the identification of criminogenic-corruption factors as structural barriers to the recovery of polyfunctionality in regional systems. This enables the combination of socio-economic stabilization with the cognitive regeneration of society under polycrisis challenges.

The prospects for further research include: the integration of medico-genetic, cognitive-informational, and ecological dimensions into the IMSECR model; empirical testing at the macro-regional level; the development of indicators for measuring cognitive resilience and practical tools for managing it; verification of IMSECR on communities and regions that have experienced large-scale war-related destruction; the creation of digital mechanisms to counter criminogenic-corruption factors; scenario modeling of RSD for adaptive strategies of MFS governance; and the development of practical recommendations for state policy in the field of implementing cognitive and anti-corruption mechanisms.

References

1. Babu, G., & Satya, S. (2022). Understanding the inherent interconnectedness and other salient characteristics of nature crucial for sustainability. *Environment, Development and Sustainability*, 26(3), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02831-4>
2. Lazar, N., & Chithra, K. (2022). Role of culture in sustainable development and sustainable built environment: A review. *Environment, Development and Sustainability*, 24(4), 5991–6031. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01691-8>
3. Seligman, M. E. P., & Maier, S. F. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74(1), 1–9. <https://doi.org/10.1037/h0024514>
4. Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: W. H. Freeman.
5. Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49–74. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.87.1.49>
6. Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1993). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. Oxford: Oxford University Press.
7. Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., et al. (2007). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry*, 70(4), 283–315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>
8. De Jong, M. C., Nathan, H., Sotiropoulos, G. C., Paul, A., Alexandrescu, S., Marques, H., et al. (2011). Intrahepatic cholangiocarcinoma: An international multi-institutional analysis of prognostic factors and lymph node assessment. *Journal of Clinical Oncology*, 29(23), 3140–3145. <https://doi.org/10.1200/JCO.2011.35.6519>
9. Miller, K. E., & Rasmussen, A. (2017). The mental health of civilians displaced by armed conflict: An ecological model of refugee distress. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 26(2), 129–138. <https://doi.org/10.1017/S2045796016000172>
10. Collier, P. (1999). On the economic consequences of civil war. *Oxford Economic Papers*, 51(1), 168–183. <http://www.jstor.org/stable/3488597>
11. Brück, T., & Schindler, K. (2009). Smallholder land access in post-war northern Mozambique. *World Development*, 37(8), 1379–1389.
12. Arkhypova, L., Vinnychenko, I., Kinash, I., Horoshkova, L., & Khlobystov, I. (2022). Theoretical substantiation of modeling of recreational systems. *Ecological Engineering & Environmental Technology*, 23(5), 99–108. <https://doi.org/10.12912/27197050/151758>
13. Libanova, E. (2024). Resilience of the socio-economic system of Ukraine to war-induced shocks: Formation and response features. *Demography and Social Economy*, 58(4), 3–23. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003> [in Ukrainian]
14. Mykytenko, V. V., Mykytenko, D. O., & Chuprina, M. O. (2025). Scenario modelling of spatial recovery of Ukraine's macro-regional zones: Socio-ecological-economic reconstruction priorities. *Demography and Social Economy*, 59(1), 109–132. <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109> [in Ukrainian]
15. Davidson, R. J., & McEwen, B. S. (2012). Social influences on neuroplasticity: Stress and interventions to promote well-being. *Nature Neuroscience*, 15(5), 689–695. <https://doi.org/10.1038/nn.3093>
16. Ungar, M. (2018). Systemic resilience: Principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*, 23(4). <https://www.jstor.org/stable/26796886>
17. Anderies, J. M., Janssen, M. A., & Schlager, E. (2016). Institutions and the performance of coupled infrastructure systems. *International Journal of the Commons*, 10(2), 495–516. <https://doi.org/10.18352/ijc.651>
18. Kyiv Independent. (2023, January 21). *Ukraine's Defense Ministry accused of buying soldiers' food at inflated prices*. https://kyivindependent.com/media-defense-ministry-purchases-food-for-soldiers-at-inflated-prices/?utm_source=chatgpt.com



- 19.Reuters. (2025, April 2). *Ukraine prepares corruption charges in high-profile procurement case*. https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-prepares-corruption-charges-high-profile-procurement-case-2025-04-02/?utm_source=chatgpt.com
- 20.Reuters. (2023, February 2). *Ukraine court detains ex-defense official amid corruption probe*. https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-court-detains-ex-defence-official-corruption-probe-2023-02-02/?utm_source=chatgpt.com
- 21.Financial Times. (2025, May). *Ukraine loses hundreds of millions on troubled defense contracts*. https://www.ft.com/content/0bac7e00-1cd1-4874-aab7-011122752d9c?utm_source=chatgpt.com
- 22.Reuters. (2024, February 21). *Ukraine's anti-graft police probing dozens of defence-related cases*. https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-anti-graft-police-probing-dozens-defence-related-cases-2024-02-21/?utm_source=chatgpt.com
- 23.Reuters. (2025, January 28). *Top Ukrainian defence official sacked amid infighting over procurement*. https://www.reuters.com/world/europe/top-ukrainian-defence-official-sacked-amid-infighting-over-procurement-2025-01-28/?utm_source=chatgpt.com
- 24.Reuters. (2023, May 16). *Ukraine authorities expose piles of cash in Supreme Court corruption probe*. https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-authorities-expose-piles-cash-supreme-court-corruption-probe-2023-05-16/?utm_source=chatgpt.com
- 25.Transparency International Ukraine. (2024, May 15). *Kniaziev case: a year since corruption scheme was exposed in the Supreme Court*. TI Ukraine. https://ti-ukraine.org/en/news/kniaziev-case-a-year-since-a-corruption-scheme-was-exposed-in-the-supreme-court/?utm_source=chatgpt.com
- 26.Reporters Without Borders. (2025, July). *Ten groundbreaking investigations by Ukrainian media outlets - and the urgent need for support*. https://rsf.org/en/ten-groundbreaking-investigations-ukrainian-media-outlets-urgent-need-support-investigative?utm_source=chatgpt.com
- 27.Kyiv Post. (2024, March 17). *“Egg-gate”: how corruption scandals in food procurement expose systemic flaws*. https://www.kyivpost.com/post/29655?utm_source=chatgpt.com
- 28.Human Rights Watch. (2024, January 19). *Several investigative journalists under pressure in Ukraine, human rights group says*. HRW. https://www.hrw.org/news/2024/01/19/several-investigative-journalists-under-pressure-ukraine?utm_source=chatgpt.com
- 29.Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainability: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability. *Sustainability*, 15(13), 10682. <https://doi.org/10.3390/su151310682>
- 30.United Nations Development Programme & World Bank. (2025). *Ukraine energy damage assessment (April 5 report): Ukraine fourth rapid damage and needs assessment*, 195. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>
- 31.World Bank. (2024). *Ukraine rapid damage and needs assessment* (p. 142). World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>
- 32.Kurapov, A., Balashevych, O., Borodko, Y., Danyliuk, I., et al. (2025). Psychological wellbeing of Ukrainian civilians: A data-driven perspective. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1553555>
- 33.Ahmed, S. H., Zakai, A., Zahid, M., Jawad, M. Y., Fu, R., & Chaiton, M. (2024). Prevalence of post-traumatic stress disorder and depressive symptoms among civilians residing in armed conflict-affected regions: A systematic review and meta-analysis. *General Psychiatry*, 37, e101438. <https://doi.org/10.1136/gpsych-2023-101438>
- 34.Aleksina, N., Gerasimenko, O., Lavrynenko, D., & Savchenko, O. (2024). Ukrainian adaptation of the generalized anxiety disorder scale (GAD-7): Diagnostic experience in the state of martial law. *Insight Psychological Dimensions of Society*, 11, 77–103. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2024-11-5> [in Ukrainian]



35. Chudzicka-Czupała, A., Hapon, N., Chiang, S. K., Żywiłek-Szeja, M., et al. (2023). Depression, anxiety and post-traumatic stress during the 2022 Russo-Ukrainian war: A comparison between populations in Poland, Ukraine and Taiwan. *Scientific Reports*, 13, 3602. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-28729-3>
36. Frankova, I., Senyk, O., Avramchuk, O., Rudys, A., et al. (2025). Psychometric properties of the revised Ukrainian version of the continuous traumatic stress response scale (CTSR) in the context of the Russo-Ukrainian war. *European Journal of Psychotraumatology*, 16, 2463186. <https://doi.org/10.1080/20008066.2025.2463186>
37. Mykytenko, V. V. (2024). Forecasted format of the hybrid scenario of spatial recovery: Information-technological architecture and socio-ecological-economic determinants. *Visnyk of Economic Science of Ukraine*, 47(2), 12–21. [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]
38. Mykytenko, V. V., & Sheludko, N. M. (2025). Rehabilitation of monofunctional territories based on the model of cognitive-spatial recovery. *Ukrainian Society*, 2(93), 158–173. <https://doi.org/10.15407/socium2025.02.158> [in Ukrainian]
39. Eurostat. (2024). *Database*. <https://ec.europa.eu/eurostat>
40. OECD. (2024). *OECD Data*. <https://data.oecd.org>
41. World Bank. (2024). *World development indicators*. <https://data.worldbank.org>
42. UNDP. (2024). *Human development data center*. <https://hdr.undp.org/data>
43. World Bank. (2024). *Worldwide governance indicators (WGI)*. <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
44. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Statistical yearbook of Ukraine 2023*. Kyiv: Derzhstat. <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2023> [in Ukrainian]
45. Paumgarten, N. (2009, October 12). The secret cycle: Is the financier Martin Armstrong a con man, a crank, or a genius? *The New Yorker*. <https://www.newyorker.com/magazine/2009/10/12/the-secret-cycle>
46. Mykytenko, V. V., & Chuprina, M. O. (2025). Polyvector scenario-forecast model of reconstructive-spatial development of Ukraine in the post-war period. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economics, Management, Security, Technologies*, 4(1). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-1> [in Ukrainian]

Отримано:	01.09.2025	Beérkezett:	2025.09.01	Received:	01.09.2025
Прийнято до друку:	15.10.2025	Elfogadva:	2025.10.15	Accepted:	15.10.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-153-163](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-153-163)

УДК 339.5:656.8:004.738.5

Тетяна МОІСЕЄНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-2074-8062](https://orcid.org/0000-0002-2074-8062)

Scopus Author ID: [56677863400](https://scopus.org/authorid/56677863400)

e-mail: t.e.moiseenko@gmail.com

МЕТОДОЛОГІЯ ВИОКРЕМЛЕННЯ ПОСИЛКОВОЇ ТОРГІВЛІ У СВІТОВИХ СТАТИСТИЧНИХ КЛАСИФІКАЦІЯХ

Анотація. Міжнародна посилкова торгівля є невід'ємною та стратегічно важливою ланкою сучасної глобальної економіки, однак у статистичних класифікаціях вона досі відображена фрагментарно. Метою дослідження є розроблення методологічного підходу, який дозволяє виокремити трансграничні В2С-посилки у базових масивах зовнішньоторгової статистики та сформувати мінімальний набір показників для їхнього економічного аналізу. У роботі описано обмеження трьох ключових довідників: Harmonized System (HS), що не містить ознаки каналу доставки, Central Product Classification (CPC), який відображає лише послуги та Extended Balance of Payments Services (EBOPS-2010), що створює валютні потоки без товарної складової. Досліджено можливість інтегрувати ці три блоки даних шляхом первинного «маркування» записів. Запропоновано мінімальний набір обов'язкових критеріїв (вага менше або дорівнює 2 кг, фізична особа-одержувач, код транспорту 50 “postal/courier”) та набір підсилюючих ознак (Incoterms DDP/DAP, популярні HS-позиції, строк доставки близько 15 днів), які базуються на даних митних декларацій CN 22/23, трек-ідентифікаторах UPU S10 та платіжній інформації банків. На цій основі сформовано три інтегровані індикатори, а саме: обсяг В2С-відправлень (N), середня митна вартість посилки (Vсер) та середня ціна доставки (Cost-per-parcel, CPP), де CPP обчислюється з використанням підкоду 3.4.2 “Courier services” класифікації EBOPS. Продемонстровано, що такий трикомпонентний блок дає змогу порівнювати потоки між країнами, вимірювати еластичність імпорту до зміни порогу мінімальної вартості (de minimis) та швидко оцінювати тарифне навантаження на споживача. Переваги підходу полягають у мінімальних витратах імплементації, високій міжнародній зіставності та гнучкій можливості розширення (наприклад за необхідності застосування фіскальних й екологічних показників CO₂-per-parcel). Перспективи подальших досліджень охоплюють моделювання бюджетних ефектів різних сценаріїв de minimis, інтеграцію вуглецевого індикатора та побудову симуляційної моделі «попит – тариф» для прогнозу мікроекспорту на середньостроковому горизонті.

Ключові слова: міжнародна торгівля, міжнародна економіка, посилкова торгівля, міжнародна статистика, транснаціональні корпорації, економічний аналіз.

JEL Classification: F14, L87, L81, O33



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/)

Absztrakt. A nemzetközi csomagküldő kereskedelem a modern globális gazdaság elválaszthatatlan és stratégiaiilag fontos összetevője, azonban a statisztikai osztályozásokban még mindig csak fragmentáltan jelenik meg. A kutatás célja olyan módszertani megközelítés kidolgozása, amely lehetővé teszi a határokon átnyúló B2C-csomagok elkülönítését a külkereskedelmi statisztikák alapadatbázisaiban, valamint egy minimális mutatókészlet kialakítását azok gazdasági elemzéséhez. A munkában ismertetésre kerülnek a három legfontosabb referencia-katalógus korlátai: a Harmonized System (HS), amely nem tartalmazza a szállítási csatorna jellemzőit, a Central Product Classification (CPC), amely csak a szolgáltatásokat tükrözi, és az Extended Balance of Payments Services (EBOPS-2010), amely árut nem tartalmazó devizafolyamokat hoz létre. A kutatás feltárta annak lehetőségét, hogy e három adattömb primer „megjelölés” útján integrálható legyen. Javaslat született egy minimális kötelező kritériumkészletre (a súly legfeljebb 2 kg, természetes személy mint címzett, 50-es szállítási kód „postal/courier”), valamint egy erősítő ismérvcsoport kijelölésére (Incoterms DDP/DAP, népszerű HS-pozíciók, körülbelül 15 napos szállítási idő), amelyek a CN 22/23 vámárnyilatkozatok, az UPU S10 nyomkövetési azonosítók és a bankok fizetési információi alapján kerülnek meghatározásra. Ezen az alapon három integrált indikátor került kialakításra, mégpedig a B2C-küldemények volumene (N), a küldemény átlagos vámértéke ($\bar{V}$) és az átlagos szállítási költség (Cost-per-parcel, CPP), ahol a CPP az EBOPS osztályozás 3.4.2 „Courier services” alkategóriájának felhasználásával kerül kiszámításra. Bemutatásra került, hogy egy ilyen háromkomponensű blokk lehetővé teszi a országok közötti áramlások összehasonlítását, az import rugalmasságának mérését a minimális értékhatár (de minimis) változására, valamint a fogyasztót terhelő tarifális költség gyors felmérését. A megközelítés előnyei a minimális implementációs ráfordítás, a magas nemzetközi összehasonlíthatóság, valamint a rugalmas bővíthetőség (például szükség esetén fiskális és környezeti mutatókkal, mint a CO₂-per-parcel). A további kutatási perspektívák magukban foglalják a különböző de minimis forgatókönyvek költségvetési hatásainak modellezését, a szén-dioxid-indikátor integrálását, valamint egy „kereslet-tarifa” szimulációs modell kialakítását a mikroexport középértékvű előrejelzéséhez.

Kulcsszavak: nemzetközi kereskedelem, nemzetközi gazdaság, postai kereskedelem, nemzetközi statisztika, transznacionális vállalatok, gazdasági elemzés.

Abstract. International parcel trade constitutes an indispensable and strategically significant segment of the contemporary global economy, yet it remains only partially captured in existing statistical classifications. The aim of this study is to develop a methodological approach that isolates cross-border B2C parcels within core international trade datasets and establishes a parsimonious set of indicators for their economic assessment. The paper reviews the limitations of three key reference frameworks: the Harmonized System (HS), which lacks any identifier of the delivery channel; the Central Product Classification (CPC), which records only service flows; and the Extended Balance of Payments Services classification (EBOPS-2010), which aggregates monetary flows without linking them to merchandise values. The feasibility of integrating these three data blocks is explored through primary “tagging” of individual records. A minimum set of compulsory criteria is proposed—gross weight approximately 2 kg, individual (non-resident) consignee and transport code 50 “postal/courier”—supplemented by reinforcing attributes (Incoterms DDP/DAP, popular HS items, delivery lead time approximately 15 days) derived from CN 22/23 customs forms, UPU S10 tracking codes and banking payment data. On this basis, three integrated indicators are constructed: the number of B2C parcels (N), the average customs value per parcel (V_{cep}) and the cost-per-parcel (CPP), the latter calculated with the aid of EBOPS sub-code 3.4.2 “Courier services”. The resulting triad enables cross-country comparison of parcel flows, measurement of import elasticity with respect to the de minimis threshold, and rapid appraisal of the tariff burden borne by consumers. The proposed approach offers low implementation costs, high international comparability and flexible scalability (e.g., the future inclusion of fiscal or environmental metrics such as CO₂-per-parcel). Further research directions include modelling the fiscal effects of alternative de minimis scenarios, incorporating a carbon indicator and developing a “demand-tariff” simulation model to forecast



micro-export dynamics over a medium-term horizon.

Keywords: international trade, international economy, parcel trade, international statistic, transnational corporations, economic analysis.

Постановка проблеми. Чинні глобальні системи статистичного обліку - База статистики товарної торгівлі ООН UN Comtrade [5], база зовнішньої торгівлі COMEXT Євростату [6], інтегрована інформаційна система Світової організації торгівлі (WTO) [7], Balance-of-Payments Manual, шосте видання МВФ (BPM6) [4], товарна номенклатура Harmonized System (HS) [1], класифікація послуг Central Product Classification (CPC) [2] та System of National Accounts (SNA) [15] - на сьогодні не забезпечують повного та узгодженого відображення трансграничних В2С-посилок. Фактично посилкова торгівля розподілена між двома неоднорідними масивами обліку: товарні потоки (статистиці товарів HS-коди охоплюють широкий спектр дрібних позицій, але не містять відмітки "parcel", що унеможливорює окремий облік дрібних відправлень) та послуги транспорту та зв'язку (класифікації CPC "Поштові послуги" (код 731) та "Кур'єрські й експрес-послуги" (код 732) фіксують ринок із боку послуг, тоді як рахунок "Postal and courier services" (рядок 3.4) розширеної класифікації EOPS 2010 у платіжному балансі відображає грошові потоки, але без вартості самого товару) [2]. Така «подвійність» породжує низку методологічних розривів, як: статистична невидимість фактичних обсягів експорту дрібних відправлень (менше 2 кг), які, за оцінками McKinsey & Company [8], вже перевищують половину світового В2С-товарообігу; складність коректного зіставлення вартості товару, вартості доставки та суми податкових платежів та несумісність підходів митних органів, поштових операторів і маркетплейсів, що ускладнює міжнародні порівняння впливу регуляторних ініціатив - зокрема: порога мінімальної вартості (de minimis), який визначає фіскальну привабливість дрібного імпорту; стандартів Environmental, Social and Governance (ESG) [16], які регламентують вуглецеві та соціальні аспекти доставки; а також систем попереднього митного контролю Import Control System 2 (ICS2) Європейського Союзу [9] та Єдиної транзитної конвенції (Common Transit Convention, CTC) [10], що запроваджують обов'язкові електронні маніфести та безпосередньо впливають на швидкість і вартість оброблення посилок.

Попри спроби деталізації, використання штрих-кодів UPU S10/S15 для ідентифікації відправлень, розширених митних декларацій CN 22/CN 23 та окремих таблиць Eurostat для електронної торгівлі - ці дані не інтегруються в офіційні макроекономічні агрегати [11, 12, 13].

Отже, відкритим залишається методологічне завдання створити єдиний підхід, який чітко відмежовує посилкові товарні потоки від традиційної торгівлі; об'єднує логістичні, митні й платіжні дані в уніфіковану класифікаційну сітку; дозволяє розраховувати ключові індикатори - обсяг торгівлі, середню вартість відправлення, собівартість доставки (cost-per-parcel), фіскальний ефект і вуглецевий слід. Без такого підходу складно здійснювати коректні міжнародні

порівняння та формувати обґрунтовану політику підтримки мікро експорту й регулювання трансграничної електронної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури та офіційних статистичних джерел засвідчує, що проблема виокремлення трансграничних В2С-посилок залишається опрацьованою лише фрагментарно. У базах даних UN Comtrade та Eurostat COMEXT дрібні відправлення відображаються у зведених потоках за кодами Гармонізованої системи (HS) без зазначення логістичного каналу; так посилкові відправлення залишаються непомітними в офіційній товарній статистиці. У платіжному балансі (BPM6) показник “Postal and courier services” [4], як і сервісні коди CPC 731/732 [2], фіксує лише вартість послуг доставки, не містячи інформації про ціну самого товару. Технічно деталізовані ідентифікатори UPU S10/S15 та додаткові реквізити митних декларацій CN 22/23 дозволяють відстежити відправлення, проте ці дані поки що не інтегруються до офіційних макроагрегатів системи національних рахунків [11, 12, 13]. Галузеві звіти McKinsey & Company [8] і тематичні таблиці Eurostat [13] з електронної комерції підтверджують, що посилки вагою до 2 кг уже формують понад половину світового В2С-товарообігу, однак ці оцінки ґрунтуються на вибіркових показниках операторів і маркетплейсів, а не на уніфікованій державній статистиці. Отже, в сучасних дослідженнях бракує консолідованого підходу, який би синхронізував товарні, сервісні та платіжні реєстри й забезпечив повний економічний опис посилкової торгівлі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні дослідження поки що не пропонують єдиного підходу, який би поєднав товарну, сервісну та платіжну інформацію, забезпечив розрахунок ключових індикаторів (обсяг, середня вартість, cost-per-parcel, фіскальний і вуглецевий ефект) та дозволив порівнювати країни. Вирішення цього методологічного питання й становить основу для завдання даної статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті - сформулювати методологічний підхід, що забезпечує статистичне виокремлення трансграничних В2С-посилок у чинних міжнародних класифікаціях (HS, CPC, EBOPS) і обґрунтовує мінімальний, але достатній набір економічних індикаторів для їхнього базового аналізу.

Завдання статті полягає у тому, щоб проаналізувати спроможність чинних міжнародних класифікацій HS, CPC та EBOPS ідентифікувати трансграничні В2С-посилки; сформулювати мінімальний набір обов’язкових ознак для їхнього маркування у митних, операторських і платіжних масивах; на цій основі розрахувати три базові індикатори - кількість відправлень, середню митну вартість та середню вартість доставки на посилку; охарактеризувати, як зазначений індикативний блок дає змогу порівнювати посилкові потоки між країнами, оцінювати чутливість імпорту до порога *de minimis* і підтримувати оперативні рішення регулятора щодо тарифів на кур’єрські послуги; виокремити переваги запропонованого підходу для міжнародних порівнянь і регуляторної політики у сфері міжнародної торгівлі.



Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексне виокремлення посилкової торгівлі передбачає одночасний перегляд трьох базових блоків міжнародної статистики: товарної номенклатури Harmonized System (HS) [1], класифікації послуг Central Product Classification (CPC) [2] і розширеного платіжного рахунку Extended Balance of Payments Services (EBOPS-2010) [3].

HS фіксує фізичне переміщення товарів за шести- та десяти значними кодами, але не містить ознак каналу доставки, що унеможливорює виділити В2С-посилки лише за деклараційною позицією. CPC, навпаки, деталізує тип наданих логістичних послуг (коди 731 “Поштові” та 732 “Кур’єрські”), проте не містить вартості самого товару [2]. У рахунку EBOPS стаття “Postal and courier services” [2] узагальнює валютні надходження та витрати за доставку, але не розкриває товарної структури. Таким чином, жоден із зазначених масивів окремо не дає змоги однозначно ідентифікувати трансграничні В2С-посилки, що зумовлює потребу в інтегрованому підході, який поєднує елементи всіх трьох класифікацій.

Перехід від критичного огляду класифікацій до практичного рішення є логічним: якщо жоден із масивів - HS, CPC чи EBOPS - сам по собі не розрізняє трансграничні В2С-посилки, необхідно правильно ідентифікувати їх на етапі первинного збору даних і синхронізувати ознаки в єдиному наборі записів. У таблиці 1 згруповано перелік правил, які допоможуть відрізнити роздрібну (В2С) посилку від оптової (В2В) чи особистої (С2С), при цьому кожен критерій базується на даних, що вже збираються митницею, логістичними операторами або платіжними системами.

Таблиця 1.

Критерії ідентифікації трансграничної В2С-посилки*

№	Джерело даних	Конкретний показник	Сутність	Обґрунтування
1	Митна декларація (CN 22/23)	Вага брутто	Менше або дорівнює 2 кг (рекомендація OECD для відправлень незначної вартості (low-value consignments))	Більшість он-лайн замовлень в межах цієї ваги (близько 80 %). Такий поріг відсікає оптові вантажі та товари для перепродажу.
		Митна вартість (FOB)	Нижча за поріг мінімальної вартості-de minimis (150 євро у ЄС, 100 євро в Україні)	Вартість нижче порогу, що оподатковується митом. Типова для роздрібного імпорту
		Тип одержувача	Фізична особа-нерезидент	Виключаються юридичні особи-одержувачі; С2С можна фільтрувати за відсутністю комерційного платежу
2	Поле	Канал	Код режиму “50” (postal-	Поштовий та експрес-канал



№	Джерело даних	Конкретний показник	Сутність	Обґрунтування
	“Транспорт” у декларації	доставки	courier) у полі 31 єдиної митної декларації	є головними носіями В2С-поток
3	Трек-номер оператора	Формат номера	Префікси S10 (пошта) чи короткий IATA-AWB номер (до 10 символів)	Формат вказує на посилку, а не контейнер чи палет
4	Дані платіжної системи банку	Код Merchant Category Code (MCC)	5967 (Прямий маркетинг) / 5311 (Універмаги) / 5399 (Різні товари широкого вжитку)	Коди товарів сигналізують, що платіж ініційований через онлайн-магазин, а не В2В-контракт
		Сума транзакції	До 1000 дол. США	Дрібний чек - додатковий маркер роздрібного характеру
5	Інкотермс	Умова поставки	DDP / DAP	Продавець бере на себе доставку “до дверей” кінцевого споживача
6	HS-код	Категорія товару	Потрапляє у перелік популярних товарів (одяг, гаджети, косметика)	Допомагає усунути випадкові вантажі “не для роздрібної торгівлі”
7	Дані трекінгу	Час доставки	До 15 днів	Покупець орієнтується на швидку доставку

* Сформовано автором за джерелами [1,2, 3, 5, 7, 8, 11, 12, 14, 15]

Строки таблиці, умовно, зручно сприймати, як пріоритетні (строки 1–4, що містять критерії доступні у більшості митних та операторських баз, тому саме на них варто спиратися для швидкого первинного фільтру) та підсилюючі (строки 5–7 доцільно додавати, якщо є необхідність підвищити точність, але потребує сильнішої інтеграції). Крім того, для отримання більш достовірних даних, доцільно враховувати, що перелік порогів мінімальної вартості (*de minimis*) і популярних HS-категорій варто оновлювати щороку відповідно до законодавства та ринкових трендів.

Застосування цих узгоджених критеріїв дозволяє статистичним відомствам і дослідникам чітко виділяти трансграничні В2С-посилки, порівнювати країни за реальними потоками та формувати збалансовану політику в секторі міжнародної роздрібної торгівлі.

При цьому, достатньо застосовувати лише текстовий аналіз структури кодів без статистичних вибірок, як спрощений але достатній підхід. Так, беремо до розгляду наступні елементи класифікації (за даними трьох глобальних



довідників): Harmonized System (HS) - товарна структура (чи є відмітка "postal/courier"); Central Product Classification (CPC) - ринок поштових і кур'єрських послуг (коди 731 (пошта) і 732 (кур'єр)); Extended Balance of Payments Services Classification (EBOPS-2010) - валютні надходження й витрати (стаття 3.4 "Postal and courier services") [1, 2, 3].

Обов'язковими критеріями для маркування В2С-відправлення будуть: вага менше або дорівнює 2 кг; одержувач – особа-нерезидент; канал доставки - код транспорту 50 "postal/courier". Дані доступні на основі полів митної декларації та логістичного трек-номера [12, 13].

Так, для вирішення поставлених завдань, достатньо сформулювати мінімально необхідний набір індикаторів, як: обсяг; середня митна вартість; середня вартість кур'єрсько-поштової послуги.

Обсяг розраховується, як сукупність 1-4 строки таблиці 1 та відображає реальну кількість В2С-відправлень, застосовується, як базове порівняння між країнами:

$$N = \sum_{i=1}^n \times PARCL_i, \quad (1)$$

де N – це кількість трансграничних В2С-посилок, що фактично перетнули митний кордон країни за звітний період (місяць, квартал, рік); $PARCL_i$ – це бінарний прапорець для кожного запису митної декларації або трек-номера ($PARCL_i = 1$, якщо запис відповідає критеріям В2С-посилки; $PARCL_i = 0$, у протилежному разі; n – це загальна кількість записів (рядків) у вибірці за період.

Важливо враховувати: унікальність (один запис є одна посилка (S10-код та дата), а дублікати відфільтровуються за трекінг-номером та датою); композитні відправлення (якщо в декларації вказана вага 4 кг, але оператор розбиває на дві коробки по 2 кг, у базі буде два S10-номери, а отже дві одиниці $PARCL$); період (для щомісячної статистики варто фіксувати дату перетину кордону, а не дату замовлення).

Запропонована формула проста в обчисленні, спирається лише на пріоритетні поля та забезпечує базову, але критично важливу метрику для аналізу посилкової торгівлі.

Середня митна вартість показує скільки в середньому коштує товар усередині однієї трансграничної В2С-посилки в цінах FOB (free on board) або CIF (Cost, Insurance and Freight), залежно від методики митниці. Показник дає швидке уявлення про «середній чек» онлайн-покупця та змінюється разом із порогом *de minimis*. Для розрахунку застосовуємо наступну формулу:

$$V_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n \times MCV_i \times PARCL_i}{\sum_{i=1}^n \times PARCL_i} = \frac{\sum MCV_i^{B2C}}{N}, \quad (2)$$

де MCV_i – це митна вартість (FOB) i -ї декларації, у євро (дані отримуємо з поля "Customs value" форми CN 22/23 або єдиної адміністративної декларації

(SAD)); $PARCL_i$ – це бінарний прапорець В2С-посилки (1 = «parcel», 0 = «ні»), згідно даних таблиці 1; N – це загальна кількість трансграничних В2С-посилок; n – це загальна кількість записів (рядків) у вибірці за період.

При цьому, у чисельнику враховуються лише ті декларації, де $PARCL_i = 1$, а знаменник – обсяг В2С-посилок. Важливо орієнтуватись на щомісячний розрахунок (стабілізуватиме сезонні коливання від розпродажу) та враховувати категорію відправлень класу “люкс” (наприклад, смартфони більше 800 EUR можна відфільтровувати за правилом Р90 – відкинути 10 % найбільших спостережень).

Щоб оцінити тарифне навантаження на споживача та рівень конкуренції серед логістичних операторів, у статті застосовано показник Cost-per-parcel (CPP) – середню вартість кур’єрсько-поштової послуги, що припадає на одну імпорتنу В2С-посилку у вибраному періоді. Перевага CPP полягає у стандартизованому джерелі даних: усі країни подають інформацію про торгівлю послугами за класифікацією EBOPS-2010 (Extended Balance of Payments Services), тому розрахунки легко порівнювати міжнародно. У межах EBOPS транспортні послуги кодуються як розділ 3, а підкод 3.4 «Postal and courier services» поділено на: 3.4.1 Postal services – операції національних поштових адміністрацій та 3.4.2 Courier services – експрес-доставка приватних компаній (UPS, DHL, FedEx тощо) [2].

Для CPP використовується загальна сума, витрачена резидентами на імпорт кур’єрських послуг. Оскільки EBOPS 3.4 охоплює всі поштово-кур’єрські послуги (В2В та В2С), треба вилучити В2В-складову:

$$V_{3.4}^{B2C} = V_{3.4} \times S_{B2C}, 0 \leq S_{B2C} \leq 1, \quad (3)$$

де $V_{3.4}$ – це загальний обсяг імпорту послуг “Postal and courier services” за EBOPS-2010, підкод 3.4 (у національній валюті або EUR); N – це загальна кількість трансграничних В2С-посилок; S_{B2C} – це частка В2С у загальному імпорті послуг 3.4., оцінюється за звітами операторів (кур’єрів) або опитуванням згідно даних поштових операторів і державної пошти.

Поєднавши цей показник із кількістю ідентифікованих В2С-посилок N , отримуємо:

$$CPP = \frac{V_{3.4}^{B2C}}{N} = \frac{V_{3.4} \times S_{B2C}}{N}, \quad (4)$$

Чисельник $V_{3.4}$ вже включає фрахт, паливні надбавки та інші сервісні збори, а Коригування S_{B2C} відсікає оплату за корпоративні (В2В) та внутрішні поштові послуги. Знаменник N рахується після фільтрації за трьома запропонованими вище критеріями (одне відправлення є однією посилкою). Формула CPP поєднує дані платіжного балансу з митною статистикою і дозволяє швидко оцінити тарифне навантаження на міжнародного онлайн-покупця.

Зазначені індикатори формують мінімальний набір для базового аналізу посилкової торгівлі та дозволять порівняти обсяги посилкової торгівлі між країнами, оцінити чутливість роздрібного імпорту до порогу мінімальної вартості (*de minimis*) та підтримувати оперативні рішення регулятора щодо тарифів на кур'єрські послуги, завдяки індикатору СРР, що відображає фактичне тарифне навантаження на споживача.

Переваги мінімальної моделі у: низькій вартості імплементації (використовуються лише ті дані, які вже збираються митницею та операторами, а отже не потрібно застосовувати додаткові технологічні рішення); високій швидкості порівняння (формули можна застосувати в будь-якій країні, де ведеться стандартна звітність CN 22/23 і EBOPS [2, 12], а результати готові вже через кілька днів після закінчення періоду); гнучкій адаптації (за необхідності розширення даних (наприклад, CO₂-коефіцієнти, МСС-коди платежів, дані про повернення) модель доповнюється без зміни ядра).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Компактний підхід, заснований на трьох інтегрованих індикаторах, забезпечує прозоре відображення ключових економічних параметрів посилкової торгівлі та створює порівняльну базу для регуляторної політики й конкурентного аналізу логістичного ринку. Його практична цінність полягає у можливості швидко виявляти вплив змін митних порогів чи тарифів доставки на поведінку споживачів і бізнес-операторів.

Перспективи подальших досліджень окреслюються трьома взаємодоповнюваними напрямками. По-перше, доцільно поглибити фіскальну оцінку: побудувати модель, що вимірює недоотримані або додаткові бюджетні надходження за альтернативних сценаріїв зміни порога *de minimis* (наприклад, у межах 10 % та поетапне вирівнювання з нормами Європейського Союзу). По-друге, варто розробити симуляційну модель «попит–тариф», яка дозволить оцінити еластичність В2С-імпорту до одночасної трансформації *de minimis* і ставки СРР; така модель здатна прогнозувати обсяги імпорту та відповідний фіскальний ефект на середньостроковому (дворічному) горизонті. По-третє, уваги потребує екологічний вимір: інтеграція показника CO₂-per-parcel дозволить кількісно оцінити вплив «зеленого» регулювання на структуру витрат доставки та тарифну політику операторів. Реалізація цих напрямів зробить статистичний опис посилкової торгівлі комплекснішим, а регуляторні рішення - належним чином обґрунтованими кількісними доказами.

Список використаних джерел

1. World Customs Organization. Harmonized Commodity Description and Coding System : 2022 edition. Brussels : WCO, 2021. 1370 p. URL: https://www.wcoomd.org/en/topics/nomenclature/instrument-and-tools/hs_nomenclature_previous_editions/hs_2022/2022-edition.aspx (дата звернення: 24.07.2025).
2. United Nations Statistical Division. Central Product Classification : version 2.1. New York : United Nations, 2015. 387 p. URL: <https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ> (дата звернення: 24.07.2025).

3. United Nations ; OECD ; IMF ; Eurostat ; World Trade Organization. Manual on Statistics of International Trade in Services 2010 (MSITS 2010). Annex II : EBOPS 2010 Classification. New York : United Nations, 2012. 238 с. URL: <https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/msits/> (дата звернення: 24.07.2025).
4. International Monetary Fund. Balance of Payments and International Investment Position Manual : sixth edition (BPM6). Washington, D.C. : IMF, 2009. 352 p. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/bpm6.pdf> (дата звернення: 24.07.2025).
5. United Nations. UN Comtrade : Commodity Trade Statistics Database. URL: <https://comtrade.un.org> (дата звернення: 24.07.2025).
6. Eurostat. COMEXT – Foreign Trade Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/database> (дата звернення: 24.07.2025).
7. World Trade Organization. WTO Statistics Database. URL: <https://stats.wto.org> (дата звернення: 24.07.2025).
8. McKinsey & Company. Cross-Border E-Commerce Parcel Delivery : Global Market Insights 2023. New York : McKinsey & Company, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights> (дата звернення: 24.07.2025).
9. European Commission. Import Control System 2 (ICS2) : Factsheet. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/import-control-system-2_en (дата звернення: 24.07.2025).
10. European Commission. Common Transit Convention : Guidelines for Operators. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-procedures/common-transit_en (дата звернення: 24.07.2025).
11. Universal Postal Union. Standard S10/S15 : Identification of Postal Items. Bern : UPU, 2024. URL: <https://www.upu.int/en/activities/standards> (дата звернення: 24.07.2025).
12. Universal Postal Union. Customs Declaration Forms CN 22 / CN 23 : Guidelines. Bern : UPU, 2024. URL: <https://www.upu.int/en/activities/postal-security/customs-forms> (дата звернення: 24.07.2025).
13. Eurostat. E-Commerce Statistics for Individuals and Enterprises : 2024 Edition. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society> (дата звернення: 24.07.2025).
14. Моїсєнко Т. Є., Корогодова О. О. Міжнародна торгівля : конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 190 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72425> (дата звернення: 24.07.2025).
15. United Nations ; European Commission ; International Monetary Fund ; Organisation for Economic Co-operation and Development ; World Bank. System of National Accounts 2008. New York : United Nations, 2009. 662 с. URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp> (дата звернення: 24.07.2025).
16. European Commission. 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 Regulation (EU) No 1024/2012 as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–63. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (дата звернення: 24.07.2025).

References

1. World Customs Organization. (2021). *Harmonized commodity description and coding system: 2022 edition*. Brussels: WCO. https://www.wcoomd.org/en/topics/nomenclature/instrument-and-tools/hs_nomenclature_previous_editions/hs_2022/2022-edition.aspx
2. United Nations Statistical Division. (2015). *Central product classification: Version 2.1*. New York: United Nations. <https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ>



3. United Nations, OECD, IMF, Eurostat, & World Trade Organization. (2012). *Manual on statistics of international trade in services 2010 (MSITS 2010), Annex II: EBOPS 2010 classification*. New York: United Nations. <https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/msits/>
4. International Monetary Fund. (2009). *Balance of payments and international investment position manual: Sixth edition (BPM6)*. Washington, D.C.: IMF. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/bpm6.pdf>
5. United Nations. (2025). *UN Comtrade: Commodity trade statistics database* [Electronic resource]. <https://comtrade.un.org>
6. Eurostat. (2025). *COMEXT – Foreign trade database*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/database>
7. World Trade Organization. (2025). *WTO statistics database*. <https://stats.wto.org>
8. McKinsey & Company. (2023). *Cross-border e-commerce parcel delivery: Global market insights 2023*. New York: McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights>
9. European Commission. (2025). *Import control system 2 (ICS2): Factsheet*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/import-control-system-2_en
10. European Commission. (2025). *Common transit convention: Guidelines for operators*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-procedures/common-transit_en
11. Universal Postal Union. (2024). *Standard S10/S15: Identification of postal items*. Bern: UPU. <https://www.upu.int/en/activities/standards>
12. Universal Postal Union. (2024). *Customs declaration forms CN 22 / CN 23: Guidelines*. Bern: UPU. <https://www.upu.int/en/activities/postal-security/customs-forms>
13. Eurostat. (2024). *E-commerce statistics for individuals and enterprises: 2024 edition*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>
14. Moiseienko, T. Ye., & Korohodova, O. O. (2024). *International trade: Lecture notes*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72425> [in Ukrainian]
15. United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, & World Bank. (2009). *System of national accounts 2008*. New York: United Nations. <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp>
16. European Commission. (2022). *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 Regulation (EU) No 1024/2012 as regards corporate sustainability reporting (CSRD)*. *Official Journal of the European Union*, L 322, 15–63. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

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:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-164-178](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-164-178)

УДК 658.7:519.8:330.4

Андрій ПАПІНКО

PhD, викладач кафедри транспорту і логістики
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ORCID ID: [0000-0001-8515-9376](https://orcid.org/0000-0001-8515-9376)

Scopus Author ID: [57289744100](https://orcid.org/57289744100)

e-mail: andriypapinko@gmail.com

(Corresponding author)

Валерій КУДІНОВ

аспірант кафедри транспорту і логістики
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ORCID ID: [0009-0006-8376-8489](https://orcid.org/0009-0006-8376-8489)

Віктор КОЛОДІЙ

аспірант кафедри транспорту і логістики
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ORCID ID: [0009-0001-2023-9217](https://orcid.org/0009-0001-2023-9217)

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Анотація. Невід'ємною та стратегічно важливою складовою сучасної економіки є ефективне функціонування логістичних систем, адже саме вони забезпечують безперервність постачань, раціональне використання ресурсів і конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку. В умовах нестабільності та зростання невизначеності, спричиненої глобальними кризами, традиційні підходи до оптимізації логістики втрачають свою дієвість, оскільки недостатньо враховують ризики та економічні наслідки управлінських рішень. Це зумовлює потребу у пошуку нових підходів, які поєднують економічні моделі з сучасними методами аналізу даних, імітаційним моделюванням та інструментами нечіткої логіки. Метою дослідження є обґрунтування економічної ефективності стратегій оптимізації логістичних процесів із застосуванням багатокритеріального аналізу, імітаційного моделювання та інструментів нечіткої логіки, а також формування практичних рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. У роботі описано теоретико-методологічні підходи до оцінки ефективності логістичних систем, визначено критерії економічної ефективності (витрати, час, якість сервісу, ризики) та розглянуто роль цифровізації й інновацій у трансформації логістичних стратегій.

Аналітичні результати показали, що традиційні стратегії орієнтовані на короткострокове скорочення витрат, але мають обмежений вплив на якість сервісу та



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/)



екологічні показники. Інноваційні підходи, засновані на цифрових технологіях, забезпечують суттєве підвищення рівня обслуговування та екологічної стійкості, але вимагають більших інвестицій. Комбіновані стратегії, що поєднують адаптивність і сталість, продемонстрували найвищий інтегральний ефект, оскільки дозволяють досягти балансу між витратами, сервісом та екологічними параметрами. Практичні імплікації стосуються як бізнесу (оптимізація складів, транспортних потоків, управління запасами), так і державної політики (стимулювання цифрових платформ, підтримка інфраструктурних інвестицій), а також науки (подальша інтеграція економічних моделей із системами штучного інтелекту). Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність використання імітаційного моделювання та нечіткої логіки для оцінки економічної ефективності логістичних стратегій, а також демонструють перспективи розробки комплексних багатокритеріальних моделей, здатних забезпечити підприємствам довгострокову конкурентоспроможність.

Ключові слова: логістичні системи, економічна ефективність, оптимізація, імітаційне моделювання, нечітка логіка, стратегії розвитку.

JEL Classification: C63, M11, L91, O33

Absztrakt. A modern gazdaság elválaszthatatlan és stratégiaiilag fontos eleme a logisztikai rendszerek hatékony működése, mivel ezek biztosítják a szállítások folytonosságát, az erőforrások egyszerű felhasználását és a vállalkozások versenyképességét a globális piacon. A globális válságok okozta instabilitás és növekvő bizonytalanság körülményei között a logisztika optimalizálásának hagyományos megközelítései elveszítik hatékonyságukat, mivel nem veszik kellőképpen figyelembe a kockázatokat és a vezetői döntések gazdasági következményeit. Ez szükségessé teszi új megközelítések keresését, amelyek ötvözik a gazdasági modelleket a modern adatelemzési módszerekkel, az imitációs modellezéssel és a fuzzy logika eszközeivel. A kutatás célja a logisztikai folyamatok optimalizálási stratégiáinak gazdasági hatékonyságának alátámasztása többkritériumos elemzés, szimulációs modellezés és fuzzy logikai eszközök alkalmazásával, valamint gyakorlati ajánlások kidolgozása a vállalkozások fenntarthatóságának és versenyképességének növelése érdekében. A munka a logisztikai rendszerek hatékonyságának értékelésére vonatkozó elméleti és módszertani megközelítéseket ismerteti, meghatározza a gazdasági hatékonyság kritériumait (költségek, idő, szolgáltatás minősége, kockázatok), és megvizsgálja a digitalizálás és az innováció szerepét a logisztikai stratégiák átalakításában.

Az elemzési eredmények azt mutatták, hogy a hagyományos stratégiák a rövid távú költségcsökkentésre irányulnak, de korlátozott hatással vannak a szolgáltatás minőségére és a környezeti mutatókra. A digitális technológiákon alapuló innovatív megközelítések jelentősen javítják a szolgáltatás színvonalát és a környezeti fenntarthatóságot, de nagyobb beruházásokat igényelnek. A kombinált stratégiák, amelyek ötvözik az alkalmazkodóképességet és a fenntarthatóságot, a legnagyobb integrált hatást mutatták, mivel lehetővé teszik a költségek, a szolgáltatás és a környezeti paraméterek közötti egyensúly elérését. A gyakorlati implikációk mind az üzleti életre (raktárak, szállítási áramlások, készletgazdálkodás optimalizálása), mind az állami politikára (digitális platformok ösztönzése, infrastrukturális beruházások támogatása), mind a tudományra (gazdasági modellek további integrálása mesterséges intelligencia rendszerekkel) vonatkoznak. Így a kutatás eredményei megerősítik a szimulációs modellezés és a fuzzy logika alkalmazásának célszerűségét a logisztikai stratégiák gazdasági hatékonyságának értékelésében, valamint bemutatják a komplex, többkritériumos modellek kidolgozásának perspektíváit, amelyek hosszú távú versenyképességet biztosíthatnak a vállalkozások számára.

Kulcsszavak: logisztikai rendszerek, gazdasági hatékonyság, optimalizálás, imitációs modellezés, fuzzy logika, fejlesztési stratégiák.

Abstract. An integral and strategically important component of the modern economy is the efficient functioning of logistics systems, as they ensure the continuity of supply, rational use of resources, and the competitiveness of enterprises in the global market. In the context of instability and growing uncertainty caused by global crises, traditional approaches to logistics optimization are losing their effectiveness since they do not sufficiently account for risks and the economic consequences of managerial decisions. This determines the need to develop new approaches that combine economic models with modern data analysis methods, simulation modelling, and fuzzy logic tools. The purpose of the study is to substantiate the economic efficiency of logistics process optimization strategies using multi-criteria analysis, simulation modelling, and fuzzy logic, as well as to formulate practical recommendations aimed at enhancing business resilience and competitiveness. The paper describes theoretical and methodological approaches to evaluating the efficiency of logistics systems, identifies the key criteria of economic efficiency (costs, time, service quality, risks), and considers the role of digitalization and innovation in the transformation of logistics strategies.

Analytical results have shown that traditional strategies are primarily aimed at short-term cost reduction but have a limited impact on service quality and environmental indicators. Innovative approaches based on digital technologies provide a significant improvement in service levels and environmental sustainability but require larger investments. Combined strategies, which integrate adaptability and sustainability, demonstrated the highest overall effect, as they allow achieving a balance between costs, service, and ecological parameters. Practical implications concern business (warehouse optimization, transport flows, inventory management), public policy (support for digital platforms, infrastructure investments), and science (further integration of economic models with artificial intelligence systems). Thus, the study confirms the feasibility of applying simulation modelling and fuzzy logic to evaluate the economic efficiency of logistics strategies and highlights the prospects for developing comprehensive multi-criteria models capable of ensuring the long-term competitiveness of enterprises.

Keywords: logistics systems, economic efficiency, optimization, simulation modelling, fuzzy logic, development strategies.

Постановка проблеми. В умовах глобальної конкуренції та зростаючої економічної нестабільності оптимізація логістичних процесів набуває особливого значення, адже сучасні економічні агенти функціонують у середовищі, де ключовими чинниками є швидкість реагування на зміни, ефективне управління ресурсами та мінімізація витрат при збереженні високої якості. У цих умовах логістика стала не лише допоміжним інструментом, а стратегічним фактором досягнення конкурентоспроможності бізнесу та сталого економічного розвитку.

Разом з тим, традиційні методи оптимізації логістичних систем здебільшого вибудовані на припущенні про стабільність ринку та передбачуваність економічних умов, що є недостатнім та ігнорує ключові чинники невизначеності: коливання цін на ресурси, перебої у постачанні, транспортні ризики, геополітичні виклики та інші непередбачувані події. Недооцінка цих чинників призводить до неповної оцінки економічних наслідків обраних стратегій оптимізації, що, у свою чергу, знижує ефективність управлінських рішень і може генерувати додаткові витрати замість очікуваної економії. Таким чином, актуальною проблемою є пошук таких стратегій оптимізації логістичних процесів, які враховують невизначеність, дозволяють формувати сценарні моделі розвитку та забезпечують комплексну економічну оцінку їх ефективності.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика оптимізації логістичних систем та оцінки їх економічної ефективності є однією з ключових у сфері управління ланцюгами постачання. Значна кількість досліджень присвячена застосуванню методів моделювання та цифрових технологій для підвищення стійкості та результативності логістичних процесів.

Так, Бадахшан Е., Мустафі Н., Бахадорі Р. та ін. [1] здійснили комплексний огляд використання симуляційних та машинних методів у логістиці, акцентуючи увагу на синергетичному ефекті поєднання моделювання з інструментами штучного інтелекту. Подібну тенденцію підтверджують роботи Боттані Е., Каселла Дж. [2], які аналізують розвиток дискретно-подієвого моделювання в управлінні логістикою, що дає змогу отримувати більш точні економічні оцінки оптимізаційних стратегій.

Окремим напрямом досліджень є питання стійкості логістичних систем у кризових умовах. Кордер Б., Маю Ж., Конле М. [3] показують, що симуляційні методи у поєднанні з цифровими стратегіями допомагають підприємствам адаптуватися до перебоїв у постачаннях. У роботі Хоссейні Шекарабі С., Кіані Маві Р., Ромеро Макау Ф. [4] наголошується на ролі стійких ланцюгів постачання як ключового чинника економічної стабільності.

Значна увага приділяється також питанням нечіткої логіки та мультиоб'єктивної оптимізації. Карабачак Е., Кутлу Х. А. [5] запропонували застосування нечіткої логіки для оцінки ефективності логістичних центрів, що дозволяє враховувати невизначеність ринкового середовища. У свою чергу, Дунвей Се, Юнчже Цю, Цзінси Хуан [6] розробили модель багатокритеріальної оптимізації логістики, де поряд з економічними показниками враховуються екологічні аспекти.

Практичний вимір економічної ефективності розкривають Шиффманн О., Хікс Б., Нассегі А., Гопсілл Дж., Валеро М. [7], які здійснили імітаційне моделювання «вартість–вигода» у холодних ланцюгах постачання, що показує значний потенціал цифровізації у зниженні витрат. Подібні підходи знаходять відображення і в дослідженнях Бесерра П., Мула Х., Санчіс Р. [8], де розглядається оптимізація розташування, транспортування та запасів із позицій сталого розвитку.

Варто також відзначити роботи у сфері спеціалізованого моделювання. Лі Ф., Тао Цз., Ван Ц. та ін. [9] зробили ґрунтовний огляд методів моделювання холодних ланцюгів логістики з акцентом на зниження викидів вуглецю, а Цай Х., Сюй П., Тан С., Лінь Г. [10] застосували алгоритми глибинного навчання для задач маршрутизації, що свідчить про міждисциплінарний розвиток напрямку.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що наукові дослідження активно поєднують методи імітаційного моделювання, нечіткої логіки та цифрових технологій для вирішення задач оптимізації логістики. Водночас залишається недостатньо розробленим саме економічний аспект цих стратегій в частині

оцінки їх практичної ефективності та фінансових імплікацій для підприємств, що і визначає актуальність обраної теми.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок у сфері оптимізації логістичних процесів, низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Більшість наявних досліджень зосереджені на технічних аспектах оптимізації логістики, тоді як економічна оцінка ефективності стратегій часто залишається другорядною. Недостатньо враховано вплив невизначеності та ризиків, що формуються під впливом глобальних криз і нестабільності ринку. Бракує комплексних моделей, які поєднують оптимізацію, імітаційне моделювання та економічний аналіз практичних наслідків для бізнесу.

Таким чином, невирішеною залишається проблема створення багатовимірних моделей, які одночасно враховують економічну результативність, ризики та адаптивність логістичних систем. Це визначає потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на розробку методологічних підходів до економічного оцінювання стратегій оптимізації на основі імітаційного моделювання та інструментів нечіткої логіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування економічної ефективності стратегій оптимізації логістичних процесів із використанням імітаційного моделювання та інструментів нечіткої логіки, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність логістичної системи доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує витратну, часову, сервісну та ризикову компоненти. У літературі домінують дві групи підходів: аналітично-оптимізаційні моделі (лінійне/цілочислове та багатокритеріальне програмування) та імітаційні підходи (моделювання, системна динаміка, агент-орієнтовані моделі), часто в синергії з методами ШІ для складних, стохастичних середовищ. Роль імітації та гібридів «simulation + ML» суттєво зросла, оскільки вони краще репрезентують операційні обмеження й поведінкову невизначеність у ланцюгах постачання [1, 2].

Базовою множиною критеріїв є логістичні витрати (транспорт, складування, запаси, дефіцит/надлишок), часові показники (час виконання замовлення, простої, надійність термінів), якість сервісу (рівень обслуговування, виконання SLA) та ризик (ймовірність збоїв, вразливість до форс-мажору). Сучасні дослідження рекомендують мультиоб'єктивний підхід із врахуванням компромісів «витрати-сервіс», коли економічні та екологічні цілі оптимізуються одночасно (наприклад, мінімізація витрат і викидів). Це дає керовані «криві Парето» для прийняття управлінських рішень [6].

Аналітичні моделі забезпечують прозорість компромісів і придатні для стратегічних порівнянь, однак ускладнюються при реалістичних стохастичних припущеннях. Імітаційні підходи відтворюють операційні деталі, черги, ресурси й «вузькі місця», що покращує економічну інтерпретацію результатів



(наприклад, як змінюються витрати при зміні політики поповнення або графіків транспорту). Нечітка логіка доповнює ці методи в умовах нечітких даних (якість сервісу, «гнучкі» KPI), дозволяючи коректно агрегувати експертні судження у метрики ефективності (наприклад, оцінка ефективності логістичних центрів із нечіткою DEA) [2].

Для вирішення поставлених завдань пропонуємо застосовувати схему поєднання дискретно-подієвої імітацію (Discrete-Event Simulation, DES) для детального відтворення процесів складування, комплектування, завантаження/розвантаження та транспортування та метод Монте-Карло для сценарного прогону параметрів попиту, часу доставки, ставок фрахту, рівнів відмов. Для задач оперативного планування (маршрути, проміжки часу) імітацію можна інтегрувати з евристичними / метаевристичними, для стратегічного – з економетричними чи LP/MIP-модулями для вибору конфігурацій мережі. Для параметрів, які складно виміряти точно (коливання попиту, надійність постачальника, якість сервісу, ризик перебоїв), застосовується нечітка логіка: лінгвістичні змінні («високий попит», «низька надійність», «середній ризик»), функції належності (трикутні/трапецієподібні), правила виводу Мамдані/Сугено. Це дозволяє консолідувати експертні судження у нечіткі показники ефективності, а далі дефазифікувати їх для включення у багатокритеріальну цільову функцію чи ранжування альтернатив. Приклад валідованого застосування – оцінювання ефективності логістичних центрів через нечітку DEA.

За результатами формування сценаріїв оптимізації виділяємо три базові стратегії: традиційна (cost-cutting); інноваційна; комбінована (табл.1).

Таблиця 1

Базові стратегії оптимізації логістичних процесів

Стратегія	Опис	Очікуваний ефект
Традиційна (cost-cutting)	раціоналізація складування, укрупнення партій, маршрути з фіксованими вікнами, зниження оборотних запасів	швидка економія витрат, можливий ризик втрати гнучкості
Інноваційна	застосування датчиків/ІоТ, аналітики попиту, алгоритмів маршрутизації (у т.ч. «зелені» VRP з гнучкими вікнами), інтеграція імітації з ML для адаптивних політик	зниження витрат і вуглецевого сліду при зростанні надійності сервісу
Комбінована (адаптивність і сталість)	включає інвестиції у резервні потужності/постачальників, перерозподіл запасів та «зелений» транспорт із оптимізацією на множині цілей (витрати, сервіс, екологія)	баланс між економією та стійкістю до збоїв

**Сформовано на основі [1]*

Традиційна стратегія cost-cutting показує негайний ефект на прямі витрати (–X% TCO) за рахунок укрупнення партій і скорочення складських операцій;

однак чутливий до стохастичних збурень (сплески попиту, затримки на «останній милі»).

Інноваційна або стратегія цифровізації має вищі CAPEX/OPEX на етапі впровадження, але за результатами імітаційних експериментів дає кращі показники cost-to-serve ($-Y\%$) і стабілізує SLA при волатильності попиту. Публікації демонструють, що поєднання імітації з ML покращує якість рішень за рахунок онлайн-адаптації політик [1].

Комбінована стратегія посилює економічну стійкість, адже передбачає, що незначні втрати в короткостроковій економії компенсуються кращими результатами в сценаріях з перебоями (менші штрафи за невиконання, нижчі витрати дефіциту, менший «bullwhip»). Дослідження з акцентом на resilience підтверджують економічний сенс інвестицій у резерви/гнучкість під час шоків [11].

Результати порівняння стратегій за ключовими параметрами ефективності ілюструють, що традиційна стратегія демонструє найбільший ефект у скороченні витрат, проте поступається інноваційній та комбінованій за показниками сервісу та сталості. Інноваційна стратегія забезпечує кращий баланс між економією та якістю обслуговування, тоді як комбінована стратегія демонструє найбільш стійкий результат за умов невизначеності. Таким чином, можна стверджувати про компроміс між витратами, сервісом та екологічним ефектом та короткостроковою ефективністю є традиційної стратегії, проте за рахунок цифрових технологій інноваційна й комбінована стратегії забезпечують більш рівномірний розподіл вигаду між економічними та екологічними критеріями.

На рисунку 1 відображено динаміку чистого економічного ефекту трьох стратегій оптимізації логістичних процесів у часовому розрізі. Графік наочно демонструє різницю між короткостроковим та довгостроковим впливом кожної з них. Традиційна стратегія cost-cutting характеризується найбільш стрімким зростанням у початковий період, що пояснюється швидким впровадженням простих інструментів раціоналізації – укрупнення партій, жорсткими графіками маршрутизації та скороченням оборотних запасів. Саме завдяки низьким інвестиційним витратам та негайному впливу на прямі витрати ця стратегія демонструє виражений початковий ефект на показник TCO. Однак динаміка кривої свідчить, що ефект традиційної стратегії поступово вирівнюється й виходить на плато: подальше зниження витрат обмежене, а ризики втрати гнучкості й накопичення прихованих витрат (пов'язаних із дефіцитом або порушеннями SLA) починають компенсувати початкову вигоду. Це означає, що короткострокова перевага не трансформується у стабільний довгостроковий ефект.

Натомість інноваційна стратегія цифровізації, хоч і стартує з нижчих показників через високі початкові CAPEX та додаткові операційні витрати, у подальшій динаміці демонструє стале зростання економічного ефекту. Впровадження аналітики попиту, IoT-сенсорів та алгоритмічної маршрутизації дозволяє оптимізувати процеси в режимі реального часу, що підвищує

ефективність обслуговування та знижує сукупні витрати на замовлення. У результаті крива інноваційної стратегії перетинає криву традиційної та формує вищий інтегральний результат.

Комбінована стратегія, яка поєднує елементи економії та інвестиції у стійкість, демонструє ще цікавішу траєкторію. Її економічний ефект у перші періоди зростає повільніше, оскільки значні ресурси спрямовуються на формування резервних потужностей, диверсифікацію постачальників та інтеграцію «зелених» транспортних рішень. Проте з часом ця стратегія забезпечує стабільність у сценаріях із перебоями та стохастичними збуреннями: у моделі це відображається плавним і більш сталим зростанням чистого економічного ефекту, який у довгостроковій перспективі перевищує результати традиційної стратегії та наближається до інноваційної.



Рис. 1. Порівняння чистого економічного ефекту стратегій

**Сформовано авторами за результатами досліджень.*

Загалом, рисунок 1 підтверджує тезу про необхідність стратегічного горизонту в оцінці логістичних рішень. Якщо компанія орієнтована лише на короткострокові результати, вона може віддати перевагу традиційним заходам cost-cutting. Однак для забезпечення стійкості та інтегральної ефективності у середньо- та довгостроковій перспективі більш доцільним виявляється перехід до інноваційних або комбінованих стратегій.

На рисунку 2 подано порівняння трьох стратегій оптимізації логістичних процесів за двома ключовими критеріями – зниженням витрат (%) та

покращення рівня сервісу (SLA, %). Традиційна стратегія *cost-cutting* розташована у нижньому лівому куті графіка: вона забезпечує помітне скорочення витрат (близько 12-13%), однак має найнижчий ефект на показники сервісу (близько 5-6%). Інноваційна стратегія цифровізації знаходиться у правому верхньому сегменті, демонструючи не лише найвище зниження витрат (до 18%), але й максимальне покращення SLA (до 15%), що відображає ефект від застосування алгоритмічної маршрутизації та цифрових технологій управління попитом. Комбінована стратегія займає проміжну позицію: її економічний ефект становить близько 16%, а покращення SLA близько 12%, що свідчить про досягнення компромісу між економією та стійкістю системи.

Таким чином, рисунок наочно ілюструє компромісний характер стратегічних рішень: традиційний підхід орієнтований переважно на скорочення витрат, інноваційний – на інтегроване зниження витрат і підвищення сервісу, а комбінований – на балансування між двома цілями, особливо важливе в умовах стохастичних збурень та ризику перебоїв у ланцюгах постачання.

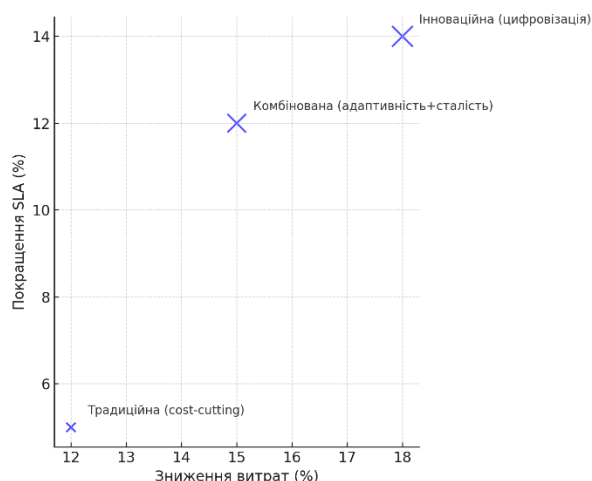


Рис. 2. Компроміс між економією та сервісом у традиційній, інноваційній та комбінованій стратегіях оптимізації логістики
*Сформовано авторами за результатами досліджень.

Базовим критерієм оцінки ефективності використання трудових ресурсів у виробничих і логістичних системах є продуктивність праці одного робітника, яка визначається співвідношенням між обсягом випуску продукції та середньосписковою чисельністю робітників. Таким чином, чим більший обсяг виробництва за сталої кількості персоналу, тим вищим є рівень продуктивності праці.

Для оцінки економічної ефективності логістичних стратегій застосовується певний набір інтегральних показників. Ключовим серед них є показник повних логістичних витрат (ТСО), який формується як сума витрат на транспорт, складування, запаси, а також втрат від дефіциту чи надлишку запасів і



адміністративних витрат. Така конструкція дозволяє комплексно оцінити фінансовий тягар логістики для компанії.

Важливим критерієм виступає економія від реалізації певної стратегії, яка визначається як різниця між базовими витратами та витратами після впровадження обраних рішень. На її основі розраховується чистий економічний ефект, що дорівнює отриманій економії за мінусом інвестиційних і додаткових операційних витрат. Це дає змогу відокремити реальний фінансовий результат від номінальної економії.

Для оцінки інвестиційної привабливості стратегій використовують показники ROI (рентабельність інвестицій) і період окупності. Вони характеризують співвідношення економії до витрат на реалізацію та час, необхідний для повернення вкладених коштів. Динамічним аналогом цих показників є чиста теперішня вартість (NPV), що враховує ефект від економії у часовому розрізі із застосуванням ставки дисконту. Це дозволяє враховувати вартість грошей у часі й робити більш обґрунтовані висновки щодо доцільності стратегій.

Окрім витрат, вагоме значення мають показники ефективності сервісу. Собівартість обслуговування (Cost-to-Serve) визначається як відношення повних витрат до кількості виконаних замовлень, що відображає середні витрати на одне замовлення. Рівень сервісу (SLA) оцінюється як частка доставок, здійснених у межах допустимого часу. Додатково враховується середній час циклу виконання замовлення та коефіцієнт задоволення попиту (fill rate), який показує, яку частку попиту вдалося задовольнити без дефіциту. Важливим екологічним критерієм виступає обсяг викидів CO₂, що розраховується за даними транспортних операцій та енергоспоживання складів.

Сучасні методи також включають моделювання невизначеності. У цьому контексті застосовується Монте-Карло оцінка, яка дає змогу обчислити очікуване значення ключових показників шляхом багатократних прогонів моделі. З огляду на ризики використовується ризик-скоригована вартість, що включає як очікувані витрати, так і показник CVaR (Conditional Value-at-Risk), зважений на коефіцієнт ризик-апетиту.

Для багатокритеріальної оптимізації стратегій формулюється задача мінімізації одночасно трьох показників: сукупних витрат, негативного рівня сервісу та обсягів викидів. Це створює основу для пошуку рішень, що забезпечують збалансованість економічної, сервісної та екологічної ефективності. У сфері управління запасами часто використовується політика (s,S), за якої витрати формуються з урахуванням витрат на замовлення, витрат на зберігання і штрафів за дефіцит, тоді як випадкові відхилення запасів моделюються як надлишок або нестача.

Додатково застосовується сценарний аналіз, у межах якого чистий ефект стратегії оцінюється як зважена сума економії в різних сценаріях розвитку подій з урахуванням їхніх імовірностей. Це дає можливість врахувати не лише середній очікуваний результат, а й варіативність середовища.

Нарешті, інструментарій нечіткої логіки забезпечує інтеграцію якісних оцінок у кількісні моделі. Наприклад, правило Мамдані дозволяє поєднувати рівень сервісу та ризик у єдиній функції належності, що відображає ефективність. Після цього застосовується процедура дефазифікації (метод центру тяжіння), яка надає числове значення інтегральної ефективності.

У сукупності ці підходи утворюють методологічно повний каркас для оцінювання економічної ефективності логістичних стратегій, де поєднуються фінансові, сервісні, екологічні та ризик-орієнтовані критерії.

Для моделювання впливу часового фактора на ключові KPI рекомендовано візуалізувати Парето-фронт для (TCO; SLA; CO_{2e}) і подавати еластичності KPI до змін політик: $\Delta \text{TCO} / \Delta$ (рівень запасів), $\Delta \text{SLA} / \Delta$ (частота відправок), $\Delta \text{CO}_2e / \Delta$ (тип транспорту).

Для задач маршрутизації необхідно порівняти класичний VRP і «зелений» VRP з гнучкими вікнами: зазвичай цифрові/евристичні стратегії покращують компроміс між рівнем витрат, викидів і сервісу [12].

Застосовність дискретно-подієвого моделювання у логістиці переконливо проявляється на трьох репрезентативних кейсах, і в кожному з них висновок спирається не на описові спостереження, а на причинно-наслідкову логіку. По-перше, у складських системах із крос-докінгом DES із явними ресурсними обмеженнями (стелажі, вузли комплектування, доки) дозволяє коректно порівнювати *wave* та *waveless* підходи. Перевага *waveless* виникає там, де мікс замовлень часто змінюється: без «жорсткого» запуску хвиль система згладжує піки, скорочує непродуктивні очікування пікерів і тим самим зменшує трудо- й часомісткість без втрати SLA.

Водночас, при стабільних партіях та високій потребі синхронізації доків, хвилі забезпечують краще завантаження «вузьких місць». Висновок випливає з механіки системи: зміни стану відбуваються саме в точках подій (прибуття/відвантаження, завершення комплектування), тож оптимальне правило – те, що мінімізує черги біля критичних ресурсів за даного розподілу попиту.

По-друге, в «останній милі» імітація з варіативними часовими вікнами та стохастичними заторами показує, що «зелена» маршрутизація зі зваженою цільовою функцією (паливо, викиди, штрафи за запізнення) знижує TCO і стабілізує сервіс не «всупереч», а «завдяки» внутрішній дисципліні моделі: включення зовнішніх ефектів у ціну рішення перерозподіляє навантаження в часі / просторі, скорочує непродуктивні пробіги й ризики штрафів; можливе подовження шляху компенсується меншими затримками у випадкових заторах і нижчими очікуваними штрафами.

По-третє, для управління запасами Монте-Карло-аналіз параметричних (s, S) за випадкових lead time і змінної надійності постачальників обґрунтовує перевагу адаптивних політик: коли волатильність попиту/постачання змінюється, статичні пороги систематично недо- або переоцінюють страховий



запас, тоді як правила, що «підлаштовують» s , S і safety stock до поточної дисперсії, мінімізують сумарні витрати дефіциту/надлишку.

Сукупно ці результати узгоджуються з resilient-орієнтованою парадигмою, адже оптимальними стають не сталі налаштування, а політики, чутливі до змін. Водночас коректність висновків вимагає калібрування розподілів на емпіричних даних, плану експерименту (DOE) та аналізу чутливості; інакше існує ризик перенесення рішень поза межі, де припущення моделі зберігають валідність. Таким чином, DES за чітко верифікованих припущень дає керовані, економічно інтерпретовані компроміси між витратами та сервісом у різних підсистемах ланцюга постачання.

Практична значущість проведених досліджень проявляються на кількох рівнях: бізнесовому, державному та науковому. Для компаній короткостроковий горизонт рішень вимагає швидких ефектів на P&L, що зазвичай досягається за рахунок таргетованих cost-cutting заходів – раціоналізації партій чи перерозподілу складування. Однак досвід показує, що такі результати мають бути обов'язково протестовані в імітаційному середовищі: лише stress-tests на основі DES дозволяють оцінити, чи не призведе локальна економія до небажаних побічних ефектів у суміжних процесах.

У середньо- та довгостроковій перспективі перевага переходить до цифрових та «зелених» стратегій, які базуються на аналітиці попиту, алгоритмічній маршрутизації та впровадженні екологічних транспортних рішень. Багатокритеріальні моделі та сучасні огляди DES/ML підтверджують, що саме ці підходи в умовах невизначеності та регуляторного тиску (зокрема через вуглецеві політики) забезпечують кращі інтегральні результати, а не лише вузьке скорочення витрат. Водночас ключовим управлінським інструментом поступово стає «digital twin» логістики з модульною архітектурою, де поєднуються оптимізаційні алгоритми, DES та нечіткі оцінювачі сервісу й ризику. Це рішення суттєво здешевлює та прискорює A/B-перевірку політик ще до їхнього впровадження в реальних ланцюгах постачання [12].

З точки зору державної політики практичні висновки зводяться до потреби створення інфраструктурних та інституційних умов для масштабування таких рішень. У центрі уваги мають бути інтегровані цифрові платформи обміну даними, що стандартизують відстеження та синхронізацію попиту і пропозиції, а також розбудова кластерів логістичних центрів та «зелених коридорів» для вантажів. Досвід і міжнародні огляди (OECD) підтверджують, що стійкість ланцюгів постачання вимагає диверсифікації постачальників, буферних потужностей та модернізації митної й прикордонної логістики. Такі заходи економічно виправдані, оскільки знижують системні ризики й сумарні витрати для економіки загалом.

Нарешті, для науки імплікації стосуються методології та майбутніх дослідницьких напрямів. Методологічний пріоритет віддається гібридним підходам, які поєднують оптимізацію, DES, нечітку логіку та методи машинного навчання, а також передбачають створення відтворюваних наборів даних і

відкритих реплікацій. Науковий запит формується навколо трьох ключових тем: по-перше, це економетрично підкріплені моделі стійкості з вимірюваними ефектами політик; по-друге, інтеграція екологічних обмежень у КРІ бізнес-рішень; по-третє, валідація нечітких показників сервісу та ризику на мультисекторальних даних. Сучасні огляди [13] одноставно підтверджують, що наукове поле потребує саме інтегрованих підходів, які поєднують економічну, екологічну та соціальну виміри управління ланцюгами постачання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показало, що застосування імітаційного моделювання та інструментів нечіткої логіки дозволяє значно підвищити економічну ефективність логістичних стратегій в умовах невизначеності. Отримані результати підтвердили, що комбіновані підходи, які поєднують традиційні методи скорочення витрат із цифровими рішеннями та принципами сталості, забезпечують найкращий баланс між економією ресурсів, якістю сервісу та екологічними параметрами. Порівняльний аналіз засвідчив, що короткострокові стратегії здебільшого орієнтовані на швидке скорочення витрат, тоді як довгострокові вимагають інвестицій у цифровізацію та адаптивність.

Водночас залишається низка питань, що потребують подальшого опрацювання, зокрема більш точна інтеграція ризик-менеджменту та оцінка соціально-економічних ефектів логістичних стратегій. Перспективними є дослідження, спрямовані на поєднання економічних моделей із системами штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування поведінки ринку й попиту. Подальші наукові розвідки також мають охоплювати розробку інструментів багатокритеріальної оптимізації, які одночасно враховуватимуть економічні, екологічні та соціальні чинники.

Список використаних джерел

1. Badakhshan E., Mustafee N., Bahadori R. Application of simulation and machine learning in supply chain management: A synthesis of the literature using the Sim-ML literature classification framework, *Computers & Industrial Engineering*. 2024. Vol. 198, 110649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110649>.
2. Bottani E., Casella G. Discrete-event simulation in logistics and supply chain management: a scientometric perspective. *Production & Manufacturing Research*. 2024. № 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2415038>
3. Korder B., Maheut J., Konle M. Simulation Methods and Digital Strategies for Supply Chains Facing Disruptions: Insights from a Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2024. № 16 (14), 5957. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16145957>
4. Hosseini Shekarabi S., Kiani Mavi R., Romero Macau F. Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions. *Glob J Flex Syst Manag*. 2025. № 26. P. 681–735. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8>
5. Karabacak E., Kutlu H. A. Evaluating the Efficiencies of Logistics Centers with Fuzzy Logic: The Case of Turkey. *Sustainability*. 2024. № 16(1), 438. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16010438>
6. Xie D., Qiu Y., Huang J. Multi-objective optimization for green logistics planning and operations management: From economic to environmental perspective. *Computers & Industrial Engineering*. 2024. Vol. 189, 109988. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.109988>.



7. Schiffmann O., Hicks B., Nassehi A., Gopsill J., Valero M. A Cost–Benefit Analysis Simulation for the Digitalisation of Cold Supply Chains. *Sensors*. 2023. № 23(8), 4147. DOI: <https://doi.org/10.3390/s23084147>
8. Becerra P., Mula J., Sanchis R. Optimising location, inventory and transportation in a sustainable closed-loop supply chain. *International Journal of Production Research*. 2023. № 62(5). P. 1609–1632. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2197515>
9. Li F., Tao J., Wang Q. *et al.* Simulation and optimization of cold chain logistics system towards lower carbon emission: a state-of-the-art review. *Carbon Res*. 2025. № 4, 22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44246-024-00191-4>
10. Cai H., Xu P., Tang X., Lin G. Solving the Vehicle Routing Problem with Stochastic Travel Cost Using Deep Reinforcement Learning. *Electronics*. 2024. № 13(16), 3242. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics13163242>
11. Gülmez B., Emmerich M., Fan Y. Multi-objective Optimization for Green Delivery Routing Problems with Flexible Time Windows. *Applied Artificial Intelligence*. 2024. № 38(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/08839514.2024.2325302>
12. Tayyab M., Malik A .I., Khan I., Ullah M. A simulation-optimization approach for economic assessment of an imperfect serial production management under uncertainty. *Journal of Industrial and Production Engineering*. 2024. № 41. P. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681015.2024.2355964>
13. Khalili-Fard A., Sabouhi F., Bozorgi-Amiri A. Data-driven robust optimization for a sustainable steel supply chain network design: Toward the circular economy. *Computers & Industrial Engineering*. 2024. Vol. 195. DOI: 110408. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110408>.

References

1. Badakhshan, E., Mustafee, N., & Bahadori, R. (2024). Application of simulation and machine learning in supply chain management: A synthesis of the literature using the Sim-ML literature classification framework, *Computers & Industrial Engineering*, 198, 110649, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110649>
2. Bottani, E., & Casella, G. (2024). Discrete-event simulation in logistics and supply chain management: a scientometric perspective. *Production & Manufacturing Research*, 12 (1). <https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2415038>
3. Korder, B., Maheut, J., & Konle, M. (2024). Simulation Methods and Digital Strategies for Supply Chains Facing Disruptions: Insights from a Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(14), 5957. <https://doi.org/10.3390/su16145957>
4. Hosseini Shekarabi, S., Kiani Mavi, R. & Romero Macau, F. (2025). Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions. *Glob J Flex Syst Manag*, 26, 681-735. <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8>
5. Karabacak, E., & Kutlu, H. A. (2024). Evaluating the Efficiencies of Logistics Centers with Fuzzy Logic: The Case of Turkey. *Sustainability*, 16(1), 438. <https://doi.org/10.3390/su16010438>
6. Xie, D., Qiu, Y., & Huang, J. (2024). Multi-objective optimization for green logistics planning and operations management: From economic to environmental perspective. *Computers & Industrial Engineering*, 189, 109988. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.109988>
7. Schiffmann, O., Hicks, B., Nassehi, A., Gopsill, J., & Valero, M. (2023). A Cost–Benefit Analysis Simulation for the Digitalisation of Cold Supply Chains. *Sensors*, 23(8), 4147. <https://doi.org/10.3390/s23084147>
8. Becerra, P., Mula, J., & Sanchis, R. (2023). Optimising location, inventory and transportation in a sustainable closed-loop supply chain. *International Journal of Production Research*, 62(5), 1609–1632. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2197515>



9. Li, F., Tao, J., Wang, Q. *et al.* (2025). Simulation and optimization of cold chain logistics system towards lower carbon emission: a state-of-the-art review. *Carbon Res*, 4, 22. <https://doi.org/10.1007/s44246-024-00191-4>
10. Cai, H., Xu, P., Tang, X., & Lin, G. (2024). Solving the Vehicle Routing Problem with Stochastic Travel Cost Using Deep Reinforcement Learning. *Electronics*, 13(16), 3242. <https://doi.org/10.3390/electronics13163242>
11. Gülmez, B., Emmerich, M., & Fan, Y. (2024). Multi-objective Optimization for Green Delivery Routing Problems with Flexible Time Windows. *Applied Artificial Intelligence*, 38(1). <https://doi.org/10.1080/08839514.2024.2325302>
12. Tayyab M., Malik A .I., Khan I., Ullah M. (2024). A simulation-optimization approach for economic assessment of an imperfect serial production management under uncertainty. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 4, 1-18. <https://doi.org/10.1080/21681015.2024.2355964>
13. Khalili-Fard, A., Sabouhi, F., Bozorgi-Amiri, A. (2024). Data-driven robust optimization for a sustainable steel supply chain network design: Toward the circular economy. *Computers & Industrial Engineering*, 195, 110408. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110408>

Отримано:	12.09.2025	Beérkezett:	2025.09.12	Received:	12.09.2025
Прийнято до друку:	25.11.2025	Elfogadva:	2025.11.25	Accepted:	25.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-179-193

УДК: 338.439.5:330.341.1(477)

Наталія СКОПЕНКО

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Національний університет харчових технологій,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0003-4540-3455](https://orcid.org/0000-0003-4540-3455)

Scopus ID: [41262502500](https://orcid.org/41262502500)

e-mail: skopnata67@gmail.com

(Corresponding author)

Ірина СЕВЕРИНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-6112-8265](https://orcid.org/0000-0002-6112-8265)

Scopus ID: [57486479400](https://orcid.org/57486479400)

Микола ВОЗНЮК

аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Національний університет харчових технологій
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0009-0005-1468-4807](https://orcid.org/0009-0005-1468-4807)

СТАН МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Ринок молока та молочної продукції в Україні залишається ключовим елементом національної продовольчої безпеки. Забезпечення населення молочними продуктами високої якості є важливою умовою збереження здоров'я нації. Метою даного дослідження є всебічне вивчення поточного стану, основних тенденцій і перспектив розвитку ринку молока та молочних продуктів в Україні, а також ідентифікація інноваційних напрямків діяльності молокопереробних підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності. Предметом дослідження виступає сукупність економічних відносин і управлінських рішень, що формують стратегії функціонування та розвитку підприємств молочної промисловості.

Методологія дослідження ґрунтується на системному, факторному та порівняльному підходах, що дозволило оцінити динаміку виробництва молочної продукції, зовнішньоекономічні орієнтири та напрями інноваційного розвитку.



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/)

Виявлено, що функціонування підприємств молочної галузі ускладнюється нестабільністю сировинної бази, коливанням цін, високим рівнем конкуренції та негативним впливом воєнних дій на виробничі потужності й логістичні ланцюги. Підкреслено, що стійкий розвиток забезпечується впровадженням інноваційних технологій, модернізацією виробничих потужностей, розширенням асортименту продукції з високою доданою вартістю та активізацією експортної діяльності. Простежується тенденція до зростання кількості підприємств, що орієнтуються на інновації та дотримання міжнародних стандартів якості.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування підприємствами для формування стратегій розвитку, органами державного управління – для вдосконалення інструментів підтримки агропромислового комплексу.

У висновках наголошено, що забезпечення ефективного розвитку підприємств молочної галузі потребує системного поєднання ринкових механізмів та державного регулювання, стабілізації сировинної бази, залучення інвестицій і підтримки інноваційних проєктів, а формування стратегій розвитку можливе лише за умов врахування глобальних викликів та інтеграційних процесів.

Ключові слова: молокопереробна промисловість, молочна галузь, інновації, фактори впливу, тенденції розвитку, динаміка виробництва, ринок молока та молочної продукції.

JEL Classification: Q13, Q18, L66, L11

Absztrakt. A tej és tejtermékek piaca Ukrajnában továbbra is kulcsfontosságú eleme a nemzeti élelmezésbiztonságnak. A lakosság magas minőségű tejtermékekkel való ellátása fontos feltétele a nemzet egészségének megőrzésének. A jelen tanulmány célja a tej- és tejtermékek piacának jelenlegi helyzetének, főbb tendenciáinak és fejlődési kilátásainak átfogó vizsgálata Ukrajnában, valamint a tejfeldolgozó vállalkozások versenyképességének biztosítását szolgáló innovatív tevékenységi irányok azonosítása. A kutatás tárgya az a gazdasági kapcsolatok és vezetői döntések összessége, amelyek a tejipari vállalkozások működési és fejlesztési stratégiáit alakítják.

A kutatás módszertana szisztematikus, tényezőalapú és összehasonlító megközelítéseken alapul, ami lehetővé tette a tejtermékek gyártásának dinamikájának, a külgazdasági orientációknak és az innovatív fejlesztés irányainak értékelését.

Megállapítást nyert, hogy a tejipari vállalkozások működését a nyersanyag-bázis instabilitása, az áringadozások, a magas versenynyomás, valamint a háborús cselekmények termelési kapacitásokra és logisztikai láncokra gyakorolt kedvezőtlen hatása egyaránt nehezíti. Kiemelésre került, hogy a fenntartható fejlődést az innovatív technológiák bevezetése, a termelőkapacitások modernizációja, a magas hozzáadott értékű termékek választékának bővítése, valamint az exporttevékenység élénkítése biztosítja. Megfigyelhető a tendencia, hogy növekszik azon vállalkozások száma, amelyek az innovációra és a nemzetközi minőségi standardok betartására helyezik a hangsúlyt.

A kapott eredmények gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy azokat a vállalkozások felhasználhatják fejlesztési stratégiáik kialakításához, míg az állami irányító szervek az agrár-ipari komplexum támogatási eszközeinek fejlesztésére alkalmazhatják.

A következtetések hangsúlyozzák, hogy a tejipari vállalkozások hatékony fejlődésének biztosítása a piaci mechanizmusok és az állami szabályozás rendszerszintű összehangolását, a nyersanyag-bázis stabilizálását, az investíciók bevonását, valamint az innovációs projektek támogatását igényli. A fejlődési stratégiák kialakítása pedig csak akkor lehetséges, ha figyelembe veszik a globális kihívásokat és az integrációs folyamatokat.

Kulcsszavak: tejfeldolgozó ipar, tejipar, innovációk, befolyásoló tényezők, fejlődési tendenciák, termelési dinamika, tej- és tejtermékek piaca.

Abstract. The dairy and milk products market in Ukraine remains a key component of national food security. Ensuring access to high-quality dairy products is crucial for maintaining public health. The purpose of this study is to comprehensively examine the current state, key trends, and



development prospects of the milk and dairy market in Ukraine, as well as to identify innovative directions for the activities of dairy processing enterprises to enhance their competitiveness.

The subject of the study is the set of economic relations and managerial decisions that shape the strategies of functioning and development within the dairy industry.

The research methodology is based on systematic, factor, and comparative approaches, which made it possible to evaluate production dynamics, foreign trade orientations, and innovation-driven development.

The findings reveal that the operation of dairy enterprises is complicated by instability in the raw material base, price fluctuations, intense market competition, and the negative impact of military actions on production capacities and logistics chains. The study emphasizes that sustainable development in the sector depends on the implementation of innovative technologies, modernization of production facilities, diversification of high-value-added products, and increased export activity. A clear trend is observed toward the growth of enterprises focused on innovation and compliance with international quality standards.

The practical significance of the results lies in their applicability for enterprise-level strategy development and for public authorities seeking to improve support tools for the agro-industrial sector.

The conclusions highlight that the effective development of the dairy industry requires a systemic combination of market mechanisms and state regulation, stabilization of the raw material base, attraction of investment, and support for innovation projects. Strategic planning must also take into account global challenges and integration processes.

Keywords: dairy processing industry, dairy sector, innovation, influencing factors, development trends, production dynamics, milk and dairy products market.

Постановка проблеми. Ринок молока та молочної продукції в Україні є складною економічною системою, що поєднує аграрний сектор, переробну промисловість та споживчий попит. Його розвиток визначається не лише внутрішніми структурними чинниками, а й зовнішніми макроекономічними та геополітичними впливами, що створюють умови для високої динамічності та непередбачуваності. Сучасні тенденції у світовій та національній молочній галузі вимагають від підприємств впровадження інноваційних технологій, адаптації до змін ринкових умов та стратегічного управління ресурсами для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

В умовах нестабільності та підвищеної конкуренції на ринку молочних продуктів особливе значення набувають питання стратегічного планування, інвестування у розвиток виробництва, активізації інноваційної діяльності, диверсифікації асортименту та управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий дискурс навколо ринку молока в Україні є цілеспрямованим і практично орієнтованим: сучасні дослідження поєднують описові огляди, аналітичні доповіді та рекомендації щодо політик поживлення роботи галузі.

Офіційна статистика та галузеві аналітики констатують уповільнення падіння валового виробництва молока у 2024 р. та поступове зміщення пропозиції від домогосподарств до промислових ферм, що має позитивні наслідки для якості сировини й завантаження переробних підприємств [1; 2].

Праці [3-6] фіксують зсув у структурі виробництва: зростання ролі промислових ферм при одночасному скороченні частки домогосподарств у

загальному обсязі сировини. Автори підкреслюють підвищення молочної продуктивності на промислових підприємствах, що супроводжується необхідністю інвестицій у технологічну модернізацію та удосконалення систем якості сировини.

Дослідження українських галузевих аналітичних платформ систематизують структурні зміни попиту й пропозиції: скорочення частки домогосподарств у пропозиції сирого молока; концентрацію переробки; зростання значення стандартів якості та простежуваності; роль експорту щодо балансування внутрішнього ринку в періоди профіциту; відмічають кореляцію внутрішніх цін на сире молоко з європейськими котируваннями масла та сухого молока, що посилюється із поглибленням торгівельної інтеграції [2].

Інші автори [7] приділяють увагу проблемам асортиментної політики та якості продукції: наголошується на важливості впровадження єдиних стандартів якості, систем контролю та простежуваності для підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Науковці [8; 9] аналізують зовнішні і внутрішні ризики: коливання цін, тиск імпорту, логістичні обмеження, енергетичну невизначеність та геополітичні ризики, виокремлюють вплив воєнних дій на ланцюги постачання і експортні маршрути.

В дослідженнях підкреслюється, що вплив війни на ланцюги створення вартості проявляється через ризики логістики, енергозабезпечення та інвестиційної активності, але в регіонах відносної безпеки триває модернізація виробничої бази та спроби нарощення експортної присутності (у т.ч. перемовини щодо тарифних квот з ЄС; анонсовані проекти нових або модернізованих ферм) [10; 11].

У ряді робіт [3; 9] обговорюються питання державного регулювання, тарифних механізмів та інструментів підтримки виробника, які можуть пом'якшити циклічні коливання і стимулювати модернізацію. Автори наголошують на балансі між захистом внутрішнього ринку та відкритістю для експорту.

Отже, дослідження ринку молока та молочної продукції в Україні фокусуються на поєднанні довгострокових структурних трендів із викликами воєнного часу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні умови функціонування молочної галузі України позначені низкою проблем: скороченням поголів'я великої рогатої худоби, нестабільністю цінової політики, посиленням конкуренції з боку імпортованої продукції, а також негативним впливом воєнних дій на виробничу та логістичну інфраструктуру. З огляду на це, дослідження стану, тенденцій та перспектив розвитку ринку молочної продукції є актуальним і необхідним для формування ефективних інноваційних підходів розвитку молокопереробних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану, структурних тенденцій та перспектив розвитку ринку молока та молочної продукції в Україні та ідентифікація інноваційних напрямків роботи провідних виробників молочної продукції України для забезпечення їх подальшого зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Молочна галузь відіграє ключову роль в забезпеченні населення базовими продуктами харчування, а отже є важливою складовою формування продовольчої безпеки країни.

На ринку молочної продукції України присутня велика кількість гравців, які пропонують широкий асортиментний ряд продукції, задовольняючи потреби найвимогливіших споживачів. Панування монополістичної конкуренції на ринку молока та молочної продукції сприяє пожвавленню активних дій з боку виробників продукції, що стимулює їх до інноваційної діяльності та розвитку, що проявляється у постійному виведенні на ринок нових, покращених продуктів.

Функціонування підприємств молокопереробної галузі визначається низкою специфічних чинників, серед яких ключовими є: залежність від аграрного сектору та швидкопсувності сировини, що вимагає розвиненої логістики й дотримання холодового ланцюга; сезонність постачання та неможливість довготривалого зберігання молока; висока матеріаломісткість виробництва та чутливість до якості сировини, яка безпосередньо впливає на кінцеву продукцію; комплексний характер виробничого процесу, що передбачає отримання широкого асортименту основної та побічної продукції; підвищені вимоги до якості й безпеки, зумовлені складними та безперервними технологічними процесами; а також необхідність використання різноманітних технологічних схем і спеціалізованого обладнання для забезпечення широкого асортименту молочних виробів.

Одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування підприємств молочної галузі виступає формування надійної сировинної бази, що дозволяє отримати необхідний обсяг молока-сировини для оптимального завантаження виробничих потужностей.

Це питання залишається актуальним і проблемним для галузі, оскільки простежується стійка тенденція скорочення поголів'я корів (рис. 1), а відповідно й обсягів виробництва молока-сировини (рис. 2).

Така ситуація зумовлює потребу пошуку альтернативних шляхів вирішення проблеми, серед яких можна виокремити створення власних сировинних зон (що потребує значних інвестицій і характеризується тривалим терміном окупності – 5–7 років, роблячи ці проекти малопривабливими для інвесторів) та укладення довгострокових партнерських угод із виробниками молока-сировини на взаємовигідних умовах.

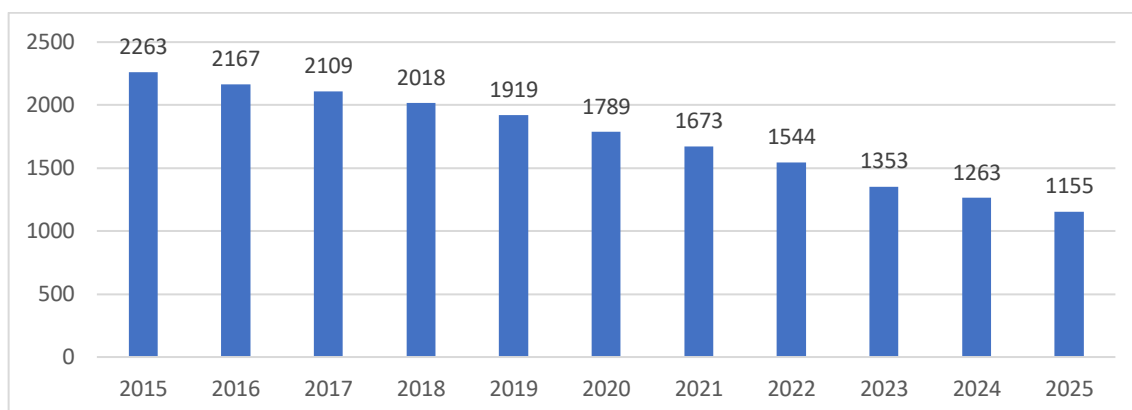


Рис. 1. Динаміка поголів'я корів в Україні у 2015-2025 рр. станом на 1 січня, тис. голів. Джерело: побудовано авторами за даними [12; 13].

Аналіз динаміки поголів'я корів в Україні свідчить про стійку тенденцію до його скорочення. За останнє десятиріччя чисельність корів зменшилася майже удвічі: якщо у 2015 р. вона становила 2,26 млн голів, то у 2025 р. – лише 1,16 млн. Найбільш різке падіння зафіксовано у 2022 р., коли поголів'я скоротилося до 1,54 млн, що значною мірою зумовлено наслідками війни.

До ключових чинників цього процесу належать зростання витрат на корми та ветеринарні послуги, що істотно знизило рентабельність тваринництва. Додатковим негативним впливом стали наслідки пандемії COVID-19 у 2020–2021 рр., яка спричинила подорожчання імпортованих компонентів кормів та посилила кризові явища у дрібних господарствах, тоді як повномасштабне вторгнення 2022 р. призвело до втрат виробничих потужностей у східних і південних регіонах країни.

Скорочення поголів'я корів зумовлює неминуче зменшення загальних обсягів виробництва молока в Україні, адже цей показник прямо залежить від чисельності продуктивної худоби, застосовуваних технологій утримання та рівня ефективності господарювання (рис. 2).

Дані рис.2. ілюструють сталу тенденцію до зменшення виробництва молока: якщо у 2014 р. загальний обсяг складав 11,13 млн т, то у 2024 р. він скоротився до 7,25 млн т, що становить зниження майже на 35% протягом десятиріччя.

Серед позитивних тенденцій варто відзначити зростання обсягів виробництва молока-сировини сільськогосподарськими підприємствами з 24 % від загальної кількості у 2014 р. до 41% – у 2024 р. У промисловому секторі застосовані заходи щодо стабілізації поголів'я та підвищення продуктивності корів забезпечили у 2023-2024 рр. виробництво молока на рівні, що перевищує показники довоєнного 2021 року.

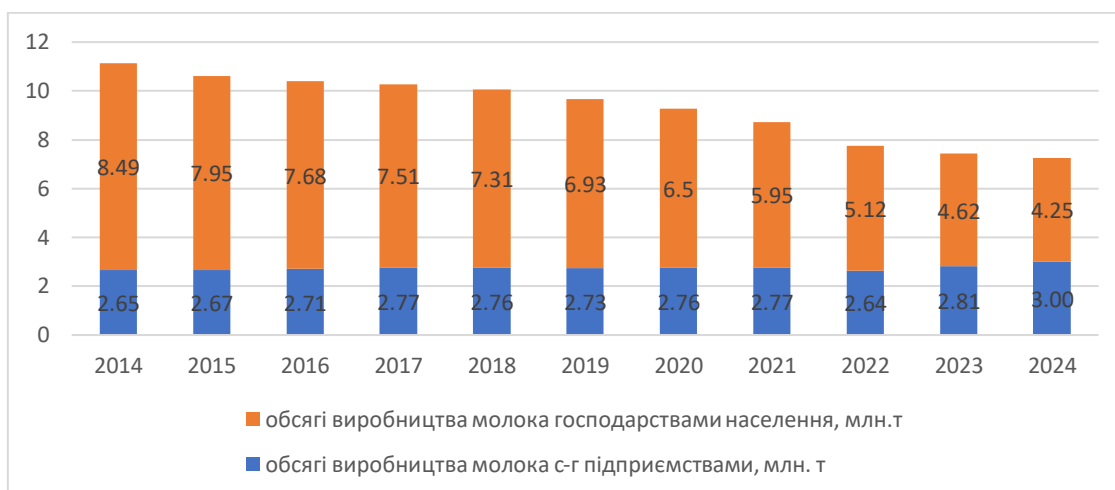


Рис. 2. Обсяги виробництва молока-сировини в Україні різними категоріями господарств, млн.т. Джерело: побудовано авторами за даними [12; 13].

Виробництво молока-сировини на молочно-товарних фермах в Україні обмежується небажанням молокопереробних підприємств закуповувати його за справедливою ціною в умовах зростання витрат фермерів. Унаслідок цього значна частина молока використовується для власних потреб домогосподарств. Водночас особливого значення набуває питання якості сировини, оскільки великі переробні підприємства орієнтовані на закупівлю значних обсягів молока екстра та вищого гатунків, які можуть забезпечити виключно спеціалізовані великі господарства.

Цінова політика виробників молока-сировини чинить суттєвий вплив на вартість готової продукції молокопереробних підприємств. Середня закупівельна ціна молока екстра гатунку станом на 5 травня 2025 р. склала 16,12 грн/кг без ПДВ [14]. Діапазон цін на цей гатунок в господарствах варіюється від 15,50 до 16,50 грн/кг без ПДВ. Вищий гатунок в середньому коштує 15,93 грн/кг без ПДВ. Ціни на молоко вищого гатунку коливаються від 15,30 до 16,20 грн/кг без ПДВ. Зростання вартості молока-сировини зумовлене підвищенням цін на корми, що спричиняє збільшення витрат на утримання та догляд за тваринами. Додатковими чинниками виступає подорожчання енергоносіїв та інших ресурсів, що комплексно формує тенденцію до перегляду цінової політики на молочну продукцію.

У межах XVI Міжнародного молочного конгресу, що відбувся 25 жовтня 2024 року, було окреслено ключові загрози розвитку молочних ферм в Україні [15]:

- Кадровий дефіцит, зумовлений мобілізацією чоловіків, які становлять основну робочу силу на фермах (особливо у процесі заготівлі кормів), а також вимушеною міграцією населення з прифронтових і фронтових територій, що спричиняє нестачу кваліфікованих працівників у галузі.

•Втрати у рослинницькому секторі, що є складовою діяльності молочних ферм у забезпеченні власної кормової бази. Руїнування інфраструктури та замінування сільськогосподарських угідь призводять до зниження врожайності та погіршення якості кормів, що не лише підвищує витрати на їх додаткову закупівлю, але й негативно впливає на продуктивність та здоров'я худоби.

•Нестача обігових коштів, що спричинена економічною нестабільністю, зростанням виробничих витрат та обмеженим доступом до фінансування. Це ускладнює своєчасну закупівлю ресурсів, проведення ремонтів та інвестування в модернізацію виробництва, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність ферм.

Усі зазначені виклики потребують системних заходів державної підтримки, адже тваринництво є одним із ключових елементів продовольчої безпеки та визначальним чинником ефективності діяльності молокопереробних підприємств. Особливістю інвестування у цей сектор є тривалий термін окупності проєктів та невисока рентабельність на початкових етапах, що знижує інвестиційну привабливість галузі. У цьому контексті важливо забезпечити механізми доступного кредитування, державного стимулювання та партнерської взаємодії між державою, молокопереробними підприємствами та сільськогосподарськими виробниками для гарантування населення конкурентоспроможною молочною продукцією.

Також до основних викликів для виробників молочної продукції слід відзначити зниження купівельної спроможності населення та скорочення його чисельності внаслідок міграційних процесів, що негативно впливає на обсяги реалізації. Водночас, незважаючи на складні умови функціонування, молочний ринок України залишається одним із найбільш конкурентних у сегменті FMCG (від англ. Fast Moving Consumer Goods – ринок товарів швидкого обороту, які купуються споживачами для повсякденного використання). На ринку молока й молочної продукції України діє більше 330 підприємств [16], які істотно відрізняються за масштабами виробничих потужностей: приблизно 20% великих компаній забезпечують переробку близько 80% загального обсягу молочної сировини. У структурі молокопереробної галузі лідируючі позиції посідають як вітчизняні виробники, так і транснаціональні корпорації, що здійснюють виробничу діяльність в Україні, тоді як решта ринку поділена між невеликими підприємствами та окремими молокопереробними заводами. При цьому підприємства реалізують різні стратегії розвитку - від орієнтації на широкий асортимент та численні торгові марки до спеціалізації на нішевих продуктах і регіональному охопленні.

Існуючі потужності молокопереробної галузі України є достатніми для забезпечення внутрішнього ринку, проте завантаження заводів становить близько 70 % або менше. Молокопереробні підприємства активно інвестують у модернізацію обладнання, включаючи встановлення сучасних сушарок, усвідомлюючи необхідність повного використання всіх компонентів молока. Україна повністю забезпечує себе молоком та молочною продукцією, а

надлишки, зокрема сухе молоко, суха сироватка, масло та казеїн, орієнтовані на експорт.

Динаміку обсягів виробництва молочних продуктів у грошовому вираженні наведено на рис.3.

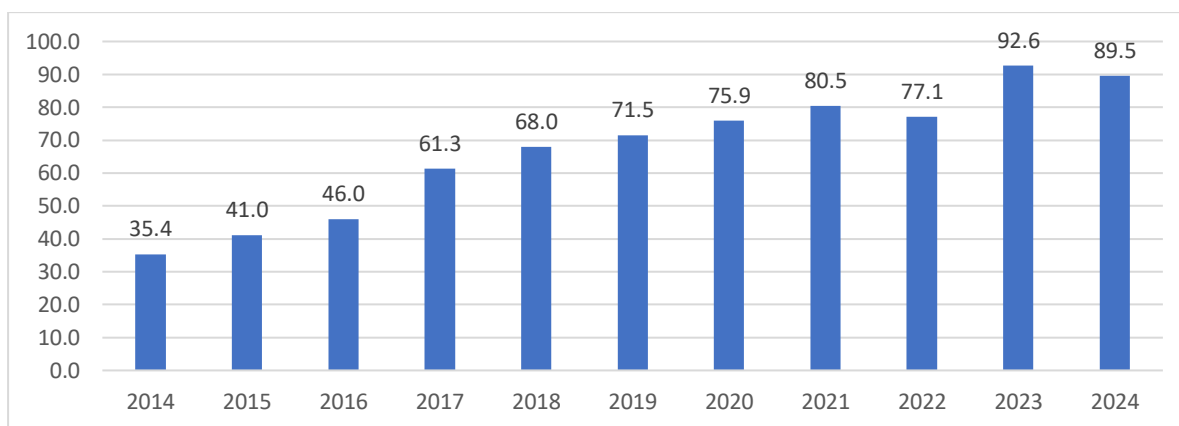


Рис. 3. Обсяги виробництва молочних продуктів в Україні, млн.грн.
Джерело: побудовано авторами за даними [12; 13].

Динаміка обсягів виробництва молочних продуктів у грошовому вираженні відображає як зміни виробничих обсягів, так і цінові коливання на ринку. За даними рис. 3, у 2014–2024 рр. вартість реалізованої продукції зросла з 35,4 до 89,5 млрд грн, демонструючи більш ніж дворазове збільшення. Протягом цього періоду спостерігалася нерівномірна динаміка: інтенсивне зростання – у 2017–2021 рр., коливання – у 2022–2024 рр. Загалом тенденції свідчать про взаємодію виробничих факторів, цінових змін та впливу зовнішніх економічних і соціально-політичних умов на вітчизняному ринку молочної продукції.

Ukrainian Business Award у співпраці з аналітичними партнерами Serpstat, Clarity Project провели системну оцінку найбільших виробників молочної продукції в Україні. Основну увагу приділено ключовим аспектам операційної діяльності, диверсифікації продуктового портфеля, орієнтації на споживача, рівню цифрової активності та впізнаваності на ринку. Загальний підсумковий рейтинг враховує метрики, які відображають як кількісну, так і якісну присутність компаній на ринку [17]:

- ширина асортименту (показник масштабності виробництва);
- кількість видів молочної продукції (наявність усіх ключових категорій продукції дозволяє компаніям бути присутніми на більшості сегментів ринку);
- кількість зареєстрованих торгових марок (показник портфельної диверсифікації);
- індекс клієнтоорієнтованості (показник рівня задоволеності споживачів);
- показник тривалості присутності на ринку (ступінь довіри серед покупців і торгових мереж);

- рівень брендovаних пошукових запитів Google (ефективність комунікаційної стратегії);
- трафік на сайті за три місяці (можливість розширення онлайн-продажів і B2C-комунікацій);
- відсоток позитивних відгуків (сталість сервісу, контроль якості та готовність компаній до зворотного зв'язку);
- представленість у соціальних мережах (робота з онлайн-аудиторією).

За допомогою експертної оцінки було визначено десятку найпотужніших виробників молочної продукції: Молочний Альянс, Террафуд, Комбінат «Придніпровський», Danone, Люстдорф, Молочна компанія «Галичина», Тернопільський молокозавод, Юрія, Старий Порицьк, Галичина, Одеський консервний завод дитячого харчування [17].

Для розуміння стратегічних підходів розвитку молокопереробних підприємств, що увійшли до ТОП-10 виробників 2025, доцільним є аналіз їх інноваційних напрямків діяльності (табл.1).

Таблиця 1.

Основні інноваційні напрямки роботи провідних виробників молочної продукції України*

Підприємство/ Торгові марки	Інноваційні напрямки діяльності
АТ «Молочний Альянс» «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Славія», «Пирятин», «Златокрай»	Розвиток спеціалізованої лінійки дитячого харчування. Розширення асортименту функціональними молочними продуктами з доданою цінністю
ТОВ «Терра Фуд» «Ферма», «Тулчинка», «Біла лінія», «Fremialle», «Золотий резерв»	Розширення асортименту безлактозними видами продукції. Розвиток сегменту м'яких сирів – моцарели та фети
ПрАТ «Комбінат Придніпровський» «Злагода», «Любимчик»	Розвиток дитячої групи продукції та функціональних молочних продуктів
Danone «Активія», «Живинка», «ПростоНаше», «Ростишка», «Деліссімо», «Paw Patrol», «Alpro», «Danone». Дитяче харчування представлене ТМ «Nutralon» та «Milupa».	Напрямок клінічного харчування - інноваційні продукти медичного харчування для осіб, що мають певні захворювання (пероральне харчування, зондове харчування, харчування при рідкісних генетичних захворюваннях). Розвиток дитячого спеціалізованого харчування
ТОВ «Люстдорф» «На здоров'я», «Селянське», «Бурьонка», «Green Smile», «Весела Бурьонка», «Смачно Шеф», «Illumination Presents Minions»	Розвиток функціонального харчування та продукції на рослинній основі для веганів, безлактозної продукції
ТОВ «Молочна компанія Галичина» «Галичина», «Галичанське», «ГоКарпати»	Фокус на інноваційні категорії продуктів (йогурти Go Карпати, безлактозні продукти, екзотичні смаки, рослинні напої).



Підприємство/ Торгові марки	Інноваційні напрямки діяльності
ПРАТ «Тернопільський молокозавод» «Молокія»	Запровадження інноваційних продуктів – йогурти з попкорном, солоні йогуртові соуси з овочевими добавками. Розширення асортименту безлактозними видами продукції.
Приватне Акціонерне Товариство «Юрія» «Волошкове поле»	Розширення асортименту безлактозними та функціональними видами продукції, широка лінійка термостатної продукції.
ТОВ «Старий Порицьк» «Старий Порицьк»	Органічна молочна продукція
АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» «Наше молоко»	Вихід у новий сегмент – молочні продукти. Розширення асортименту безлактозними видами продукції.

*Складено авторами на основі даних сайтів молочних підприємств [18-27]

З таблиці 1 можна зробити висновки, що навіть у складні часи, компанії розширюють свій асортимент продукції, запроваджуючи інноваційні види продукції. Останнім часом споживачі концентрують більшу увагу саме на функціональних видах молочної продукції. Популярністю серед споживачів також користуються органічні молочні продукти.

Так, наприклад, господарство «Старий Порицьк» має статус органічного, котрий підтверджений сертифікатами Євросоюзу. З 2014 року продукція пройшла додаткову перевірку за внутрішнім стандартом Швейцарії та отримала сертифікат Bio Suisse. ТОВ «Старий Порицьк» займається рослинництвом, молочним тваринництвом та виробництвом молочної продукції. Компанія випускає 13 найменувань молочної продукції: тверді й розсільні сири, йогурти, масло, кефір, ряжанку, кисломолочний сир, пастеризоване молоко з різним вмістом жиру [26].

Варто відзначити, що посилюється конкуренція на ринку через появу нових гравців, адже використовуючи стратегію диверсифікації підприємства починають працювати в принципово нових сегментах. Таким прикладом може стати АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», яке з червня 2024 року почало свою діяльність на ринку молочних продуктів.

Також потужні компанії, як, наприклад DANONE, крім основних видів молочної продукції та розвитку дитячої групи продукції, фокусуються на вільних нішах, закріплюючи свої позиції в сегменті клінічного харчування (інноваційні продукти медичного харчування для осіб, що мають певні захворювання: пероральне харчування, зондове харчування, харчування при рідкісних генетичних захворюваннях тощо).

Таким чином, попри воєнні та економічні виклики, ринок молочної продукції України у 2025 році характеризується позитивною динамікою розвитку. Він зберігає високий рівень конкуренції: провідні компанії контролюють близько 50–60 % обсягу продажів, проте суттєву нішу займають малі виробники, особливо у сегменті традиційних та фермерських продуктів.

Конкурентна боротьба відбувається переважно за рахунок якості продукції, розширення асортименту (зокрема органічних і функціональних продуктів), гнучкої цінової політики, брендингу та маркетингових стратегій.

Водночас простежується зростання частки підприємств, що орієнтуються на інновації та підвищення стандартів якості, що слугує важливим чинником їхньої ринкової позиції.

Ще одним перспективним напрямком діяльності молокопереробних підприємств є експортна діяльність, що дозволяє розширити ринки збуту та забезпечити стабільне зростання прибутку. Вихід на зовнішні ринки відкриває нові можливості для масштабування виробництва та зміцнення ринкових позицій. У 2024 році Україна збільшила експорт молочних продуктів у натуральних обсягах на 8% проти показника попереднього року - до 117, 73 тис. т і на 14% у грошовому вимірі - до 295,03 млн дол.; обсяги експорту перевищили обсяги імпорту на 4,73 млн дол. [28]. Найбільшими імпортерами української молочної продукції були Польща, Молдова Казахстан, Ізраїль та Нідерланди.

Отже, аналіз ринку молока та молочної продукції України свідчить про поступове відновлення галузі після кризових впливів, зокрема воєнних та економічних. Промислові ферми дедалі більше витісняють домогосподарства у виробництві молока, що позитивно впливає на якість сировини та ефективність переробки. Незважаючи на скорочення поголів'я великої рогатої худоби та коливання цін, ринок зберігає високий рівень конкуренції, а провідні виробники активно впроваджують інновації, розширюють асортимент функціональної, дитячої та органічної продукції, адаптуючи виробництво до потреб споживачів і вимог експорту. Значна роль державного регулювання, підтримки інвестицій та розвитку партнерських моделей між фермерами і переробними підприємствами залишається ключовою для забезпечення стабільного функціонування галузі та підвищення її конкурентоспроможності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Ринок молока та молочних продуктів в Україні характеризується стійкою конкурентністю та високою концентрацією виробництва: основну частину обсягів переробки забезпечують великі підприємства, тоді як дрібні виробники займають нішеві сегменти. Одночасно ринок перебуває під впливом структурних та економічних викликів, таких як скорочення поголів'я корів, зниження купівельної спроможності населення, сезонність виробництва та обмежений доступ до ресурсів. Для забезпечення сталого розвитку галузі необхідне поєднання державної підтримки, інвестування у модернізацію виробництва та формування партнерських відносин між молокопереробними підприємствами та сільськогосподарськими виробниками, що дозволить стабілізувати постачання сировини, підвищити якість продукції та забезпечити населення конкурентоспроможними молочними продуктами.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосереджувати на оптимізації сировинної бази та логістики, впровадженні інновацій і цифрових технологій, оцінці державної підтримки фермерських господарств, розвитку партнерських



моделей між виробниками та переробниками, а також адаптації до змін споживчих пріоритетів і купівельної спроможності населення.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Виробництво основних видів продукції тваринництва у 2024 році. Київ: Держстат України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.09.2025)
2. Асоціація виробників молока України. Аналітичний огляд ринку молока та молочних продуктів за 2024 рік. Київ: АВМ. URL: <https://avm-ua.org> (дата звернення: 02.09.2025).
3. Донець Л. Я., Родіна О. В., Курбацька Л. М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04>
4. Стахурська С. В. Дослідження ринку молочної продукції України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2 (13). С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.11>
5. Можелянська А. Сучасні тенденції та виклики молочної галузі в Україні. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. № 4 (96). С. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.2>
6. Асоціація виробників молока України. Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. URL: <https://avm-ua.org> (дата звернення: 02.09.2025)
7. Івашина Л., Бишовець Л., Оліферчук О. Ринок молочної продукції в Україні: асортимент та якість. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 4 (14). С. 16–24. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(14\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(14).2024.3)
8. Бондаренко В., Омеляненко О. Ринок молока в Україні: загрози та перспективи. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 346–351. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-48>
9. Козак О., Грищенко О. Ринок молока і молочних продуктів: світові тенденції розвитку та перспективи для України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 308 (4). С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-14>
10. Dairy Industry in Ukraine: Challenges and Opportunities. *Agroberichten Buitenland*. 2024. URL: openknowledge.fao.org/ams.usda.gov/agroberichtenbuitenland.nl (дата звернення: 02.09.2025)
11. The Impact of the War in Ukraine on Agriculture and Food Security. Rome: FAO. URL: <https://fao.org> (дата звернення: 02.09.2025)
12. Комори пусті: з початку року експорт молочної продукції сягнув рекордних показників. *Agroportal*. 2025. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/komori-pusti-z-pochatku-roku-eksport-molochnoji-produkciji-syagnuv-rekordnih-pokaznikiv> (дата звернення: 02.09.2025)
13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.09.2025)
14. Ціни на молоко-сировину тримають стабілізацію. *MilkUA.info*. 2025. URL: <https://milkua.info/uk/post/cini-na-moloko-sirovinu-trimaut-stabilizaciju> (дата звернення: 02.09.2025)
15. Під час XVI Міжнародного молочного конгресу обговорили майбутнє молочної галузі: виклики, інвестиції та інтеграція з ЄС. *MilkUA.info*. 2024. URL: <https://milkua.info/uk/post/pid-cas-xvi-miznarodnogo-molocnogo-kongresu-obgovorili-majbutne-molocnoi-galuzi-vikliki-investicii-ta-integracia-z-es> (дата звернення: 02.09.2025)
16. Держстат оприлюднив дані щодо кількості молокопереробних підприємств. *Спілка молочних підприємств України*. 2023. URL: <https://uadairy.com/derzhstat-oprylyudnyv-dani-shhodo-kilkosti-molokopererobnyh-pidpryyemstv> (дата звернення: 02.09.2025)
17. Рейтинг Кращих Виробників Молочної Продукції України від Ukrainian Business Award. 2025. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine> (дата звернення: 02.09.2025)



18. Молочний альянс. URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення: 02.09.2025)
19. TerraFood. URL: <https://terrafood.ua/> (дата звернення: 02.09.2025)
20. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». URL: <https://www.zlagoda.dp.ua/about/> (дата звернення: 02.09.2025)
21. Danone. URL: <https://danone.ua/#danone> (дата звернення: 02.09.2025)
22. Люстдорф. URL: <https://www.loostdorf.com/ua/> (дата звернення: 02.09.2025)
23. Галичина. URL: <https://dostavka.galychyna.com.ua/> (дата звернення: 02.09.2025)
24. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com.ua/> (дата звернення: 02.09.2025)
25. ПрАТ «Юрія». URL: <https://uadairy.com/prat-yuriya/> (дата звернення: 02.09.2025)
26. Сертифіковане органічне господарство "Старий Порицьк". URL: <https://porytsk.com/#rec120211815> (дата звернення: 02.09.2025)
27. Наше молоко. URL: <https://nashe-moloko.com/> (дата звернення: 02.09.2025)
28. Україна наростила молочний експорт в 2024 році. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-narostila-molocnij-eksport-v-2024-roci> (дата звернення: 02.09.2025)

References

1. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Production of main types of livestock products in 2024*. Kyiv: Derzhstat of Ukraine. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
2. Association of Milk Producers of Ukraine. (2024). *Analytical review of the milk and dairy products market for 2024*. Kyiv: AMP. <https://avm-ua.org> [in Ukrainian]
3. Donets, L. Ya., Rodina, O. V., & Kurbatska, L. M. (2024). Trends in the development of the milk market in Ukraine. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04> [in Ukrainian]
4. Stakhurska, S. V. (2023). Research on the dairy products market of Ukraine. *Journal of Strategic Economic Studies*, 2(13), 102–109. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.11> [in Ukrainian]
5. Mozhelianska, A. (2023). Current trends and challenges of the dairy industry in Ukraine. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 4(96), 8–11. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.2> [in Ukrainian]
6. Association of Milk Producers of Ukraine. (2025). *Milk map of Ukraine 2025: achievements despite losses*. <https://avm-ua.org> [in Ukrainian]
7. Ivashyna, L., Byshovets, L., & Oliferchuk, O. (2024). Dairy market in Ukraine: assortment and quality. *Innovations and Technologies in the Sphere of Services and Nutrition*, 4(14), 16–24. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(14\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(14).2024.3) [in Ukrainian]
8. Bondarenko, V., & Omelianenko, O. (2024). Milk market in Ukraine: threats and prospects. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 346–351. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-48> [in Ukrainian]
9. Kozak, O., & Hryshchenko, O. (2022). Milk and dairy market: global development trends and prospects for Ukraine. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 308(4), 90–96. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-14> [in Ukrainian]
10. Agroberichten Buitenland. (2024). Dairy Industry in Ukraine: Challenges and Opportunities. (n.d.). openknowledge.fao.org/ams.usda.gov/agroberichtenbuitenland.nl
11. FAO. (2022). The impact of the war in Ukraine on agriculture and food security. Rome: FAO. <https://fao.org>
12. Agroportal. (2025). Empty storages: since the beginning of the year, dairy exports reached record figures. <https://agroportal.ua/publishing/analitika/komori-pusti-z-pochatku-roku-eksport-molochnoji-produkciji-syagnuv-rekordnih-pokaznikiv> [in Ukrainian]
13. State Statistics Service of Ukraine. (2025). <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
14. MilkUA.info. (2025). Raw milk prices remain stable. <https://milkua.info/uk/post/cini-na-moloko-sirovinu-trimaut-stabilizaciju> [in Ukrainian]



15. MilkUA.info. (2024). Future of the dairy industry discussed during the XVI International Dairy Congress: challenges, investments and EU integration. <https://milkua.info/uk/post/pid-cas-xvi-miznarodnogo-molocnogo-kongresu-obgovorili-majbutne-molocnoi-galuzi-vikliki-investicii-ta-integracia-z-es> [in Ukrainian]
16. The Union of Dairy Enterprises of Ukraine. (2023). State Statistics Service published data on the number of dairy processing enterprises. <https://uadairy.com/derzhstat-oprylyudnyv-dani-shhodo-kilkosti-molokopererobnyh-pidpryyemstv> [in Ukrainian]
17. Ukrainian Business Award. (2025). Ranking of the Best Dairy Producers. <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine> [in Ukrainian]
18. Milk Alliance. (2025). <https://milkalliance.com.ua/> [in Ukrainian]
19. TerraFood. (2025). <https://terrafood.ua/> [in Ukrainian]
20. PJSC “Prydniprovsky Dairy Plant”.(2025). <https://www.zlagoda.dp.ua/about/> [in Ukrainian]
21. Danone. (2025). <https://danone.ua/#danone> [in Ukrainian]
22. Loostdorf. (2025). <https://www.loostdorf.com/ua/> [in Ukrainian]
23. Galychyna. (2025). <https://dostavka.galychyna.com.ua/> [in Ukrainian]
24. PJSC “Ternopil Dairy Plant”.(2025). <https://pjsc.molokija.com.ua/> [in Ukrainian]
25. PJSC “Yuriya”.(2025). <https://uadairy.com/prat-yuriya/> [in Ukrainian]
26. Certified Organic Farm “Staryi Porytsk”. (2025). <https://porytsk.com/#rec120211815> [in Ukrainian]
27. Nashe Moloko. (2025). <https://nashe-moloko.com/> [in Ukrainian]
28. Association of Milk Producers. (2024). Ukraine increased dairy exports in 2024. <https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-narostila-molocnij-eksport-v-2024-roci> [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	09.09.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.09.09	<i>Received:</i>	09.09.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	05.11.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.11.05	<i>Accepted:</i>	05.11.2025
<i>Опубліковано:</i>	17.12.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.12.17	<i>Published:</i>	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-194-203

УДК 338.487

Олексій ТАРАСЕНКО

кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та смарт-інновацій
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0003-3024-1385](https://orcid.org/0000-0003-3024-1385)

Scopus Author ID: [58943149900](https://orcid.org/58943149900)

Наталія Цимбаленко

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-2484-5126](https://orcid.org/0000-0002-2484-5126)

Scopus Author ID: [57212022711](https://orcid.org/57212022711)

e-mail: n.tsimbaleiko@knute.edu.ua

(Corresponding author)

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

Анотація. Туристична галузь є важливою складовою економіки України, що сприяє зайнятості, робить значний внесок у ВВП країни та виступає ключовою рушійною силою розвитку національної соціально-економічної системи в цілому. Незважаючи на надзвичайно серйозні виклики останніх років, туристичний сектор демонструє потенціал для відновлення. Статистичний аналіз показників міжнародної діяльності туристичних компаній дозволяє виявити тенденції та оцінити перспективи розвитку галузі.

Метою даної статті є аналіз міжнародної діяльності туристичних компаній України за показниками динаміки експорту та імпорту послуг за статтею “Подорожі” у 2005–2023 рр., а також визначення основних тенденцій розвитку вітчизняної туристичної галузі.

В цілому, протягом 2005–2023 рр. обсяг експорту послуг за статтею “Подорожі” демонструє стабільне зниження. Це підтверджується результатами регресійного аналізу, які описують динаміку експорту послуг за допомогою кубічної регресійної моделі з високим коефіцієнтом детермінації ($r^2 = 0,717$). Водночас імпорт послуг демонструє позитивну тенденцію, яку також можна описати за допомогою кубічної регресійної моделі ($r^2 = 0,907$).

Крім того, було виявлено значний вплив на зазначені показники зовнішніх викликів, таких як світова фінансово-економічна криза 2008–2009 рр., початок бойових дій на сході України у 2014 р., COVID-19 та повномасштабна війна в Україні. Динаміка балансу торгівлі послугами за статтею “Подорожі” підтвердила катастрофічний вплив військових дій на туристичний сектор України.

Отже, міжнародна діяльність вітчизняних туристичних компаній відбувається в умовах серйозних викликів, що відображається на показниках експорту та імпорту послуг,



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/)



пов'язаних з подорожами. Водночас туристичний сектор України демонструє потенціал до зростання та здатність адаптуватися в кризових умовах.

Ключові слова: туристична галузь, експорт послуг за статтею “Подорожі”, імпорт послуг, сальдо, показники динаміки, тенденція, лінія тренду

JEL Classification: L83, C10

Absztrakt. A turisztikai ágazat az ukrán gazdaság fontos része, amely elősegíti a foglalkoztatást, jelentősen hozzájárul az ország GDP-jéhez, és kulcsfontosságú hajtóereje a nemzeti társadalmi-gazdasági rendszer fejlődésének. Az elmúlt évek rendkívül komoly kihívásai ellenére az idegenforgalmi ágazat megmutatja a fellendülés potenciálját. A turisztikai vállalatok nemzetközi tevékenységének statisztikai elemzése lehetővé teszi a tendenciák feltárását és az ágazat fejlődési kilátásainak értékelését.

A cikk célja az ukrán turisztikai vállalatok nemzetközi tevékenységének elemzése a szolgáltatások exportjának és importjának dinamikája alapján a „Utazások” tételben 2005–2023 között, valamint a hazai turisztikai ágazat fejlődésének főbb tendenciáinak meghatározása.

Összességében a „Utazások” tétel szerinti szolgáltatásexport volumene 2005–2023 között tartós csökkenő tendenciát mutat. Ezt megerősítik a regressziós elemzés eredményei, amelyek a szolgáltatásexport dinamikáját magas determinációs együtthatóval rendelkező kubikus regressziós modellel írják le ($r^2 = 0,717$). Ezzel szemben a szolgáltatásimport pozitív tendenciát mutat, amely szintén kubikus regressziós modellel írható le ($r^2 = 0,907$).

Ezenfelül jelentős hatást gyakoroltak a vizsgált mutatókra olyan külső kihívások, mint a 2008–2009-es globális pénzügyi-gazdasági válság, a kelet-ukrajnai harci cselekmények 2014-es kezdete, a COVID-19 világjárvány, valamint az Ukrajnában zajló teljes körű háború. Az „Utazások” tétel szerinti szolgáltatáskereskedelem egyenlegének alakulása egyértelműen igazolta a háborús cselekmények katasztrofális hatását Ukrajna turisztikai szektorára.

Ennek megfelelően a hazai turisztikai vállalkozások nemzetközi tevékenysége súlyos kihívások mellett zajlik, amely tükröződik az utazásokhoz kapcsolódó szolgáltatásexport és -import mutatóiban. Ugyanakkor Ukrajna turisztikai szektora továbbra is növekedési potenciállal és válsághelyzetekben is megmutatkozó alkalmazkodóképességgel rendelkezik.

Kulcsszavak: turisztikai ágazat, a „Utazások” tétel szerinti szolgáltatásexport, szolgáltatásimport, szaldó, dinamikai mutatók, tendencia, trendvonal

Abstract. The tourism industry is an important component of Ukraine's economy, contributing to employment, making a significant contribution to the country's GDP, and serving as a key driver of the national socio-economic system as a whole. Despite the extremely serious challenges of recent years, the tourism sector demonstrates potential for recovery. Statistical analysis of the international activity indicators of tourism companies makes it possible to identify trends and assess the industry's development prospects.

The purpose of this article is to analyze the international activities of Ukrainian travel companies based on the dynamics of exports and imports of services under the “Travel” item in 2005–2023, as well as to identify the main trends in the development of the domestic tourism industry.

Overall, during 2005–2023, the volume of service exports under the “Travel” item shows a steady decline. This is confirmed by the results of regression analysis, which describe the dynamics of service exports using a cubic regression model with a high coefficient of determination ($r^2 = 0.717$). At the same time, the import of services demonstrates a positive trend, which can also be described using a cubic regression model ($r^2 = 0.907$).

In addition, the analysis identified a significant impact of external shocks on both indicators, including the global financial and economic crisis of 2008–2009, the outbreak of hostilities in Eastern Ukraine in 2014, COVID-19, and the full-scale war in Ukraine. The dynamics of the balance of trade

in services under the “Travel” item confirmed the catastrophic impact of military actions on Ukraine’s tourism sector.

The international activity of domestic tourism companies occurs under serious challenges, which is reflected in the exports and imports indicators of travel-related services. At the same time, Ukraine’s tourism sector demonstrates growth potential and the capacity to adapt under crisis conditions.

Keywords: tourism industry, service exports under “Travel”, service imports, trade balance, dynamic indicators, trend, trend line

Постановка проблеми. Туристична галузь, незважаючи на надзвичайно серйозні виклики останніх років, була і залишається важливою складовою економіки України, яка сприяє працевлаштуванню населення, здійснює суттєвий внесок у ВВП держави та, в цілому, є одним із суттєвих факторів розвитку вітчизняної соціально-економічної системи. Так, попри наслідки пандемії COVID-19, прямий внесок галузі у ВВП в 2020 р. склав 3,9 %, а загальний – 12,6 % [1].

Саме туризм вважається тією галуззю світової економіки, що найбільше постраждала від карантинних заходів та від поширення COVID-19. В Україні, нажаль, туристичним компаніями довелось зіштовхнутись також із більш серйозним випробуванням – наслідками повномасштабних воєнних дій, що розпочалися в Україні у лютому 2022 р. Значна кількість найманих працівників, зокрема, у туристичній сфері залишилися без роботи, різко скоротилися чисельність та обсяги діяльності туристичних компаній. Водночас, вже у 2023 р. почалось поступове відновлення галузі, зокрема, обсяги податкових надходжень від туристичної діяльності зросли на 32,1 % порівняно із рівнем податкових надходжень у 2022 р. та майже досягли рівня 2021 р. В 2024 р. тенденція до зростання податкових надходжень від туристичних компаній в Україні зберіглась [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних науковців досліджували питання розвитку туризму в Україні в умовах сучасних викликів. Зокрема, місце України та її подальшу інтеграцію у світовий ринок туристичних послуг розглядали у своїх роботах В.К. Збарський, Д.В. Грибова та А.В. Збарська [3]; В.В. Бугас та Е.В. Ковальчук [4]. Стан та основні тенденції розвитку туризму в Україні в умовах сучасних викликів, зокрема COVID-19 та війни, дослідили: К. В. Снігур та Ю. Л. Никифорова [5], С.М. Філюк, А.П. Зарічняк [6], Н. М. Чорна [7] та ін. Статистичні методи аналізу з метою дослідження стану та прогнозування різних аспектів розвитку туристичної галузі використовували у своїй роботі: Л.І. Каткова [8], О. В. Король, І. А. Круль, О. М. Заячук, І. В. Косташ [9] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Подальших досліджень потребує виявлення загальних закономірностей розвитку галузі та забезпечення можливості прогнозування окремих показників, таких як експорт та імпорт послуг за статтею “Подорожі”. Ці показники відображають не лише економічну активність, але й рівень інтеграції України у світовий туристичний



ринок. Статистичний аналіз експорту та імпорту послуг дозволяє виявити тенденції, оцінити ефективність державної політики у сфері туризму та сформулювати прогнози для стратегічного планування як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є аналіз міжнародної діяльності туристичних компаній України за показниками динаміки експорту та імпорту послуг за статтею “Подорожі” у 2005–2023 рр., а також визначення основних тенденцій розвитку вітчизняної туристичної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняна туристична галузь впродовж останніх років зазнала суттєвих трансформацій під впливом як внутрішніх соціально-економічних процесів, так і глобальних тенденцій розвитку міжнародного туризму. Динаміка зовнішньоекономічної діяльності у сфері подорожей є одним із ключових індикаторів, що відображає конкурентоспроможність країни на світовому ринку туристичних послуг. Особливе значення мають обсяги експорту та імпорту послуг, адже саме вони дають змогу оцінити не лише масштаб участі України у світових туристичних потоках, але й визначити баланс між вхідними та вихідними туристичними потоками.

Для досягнення поставленої мети доцільно розглянути статистичні дані, що відображають динаміку експорту та імпорту туристичних послуг України у період 2005-2023 рр. Це дозволить простежити ключові етапи розвитку галузі, визначити проблемні аспекти та окреслити перспективні напрями її подальшого зростання. Так, показники динаміки рівня експорту послуг за статтею “Подорожі” наведено у табл. 1.

Таблиця 1.

Динаміка експорту послуг за статтею “Подорожі”*

Роки	Експорт послуг, млн. дол. США	Ланцюгові показники динаміки		Базисні показники динаміки	
		Абсолютний приріст	Темп приросту, %	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
2005	3125	-	-	-	-
2006	3485	360	11,52	360	11,52
2007	4597	1112	31,91	1472	47,10
2008	5768	1171	25,47	2643	84,58
2009	3576	-2192	-38,00	451	14,43
2010	3788	212	5,93	663	21,22
2011	4294	506	13,36	1169	37,41
2012	4842	548	12,76	1717	54,94
2013	5083	241	4,98	1958	62,66
2014	1612	-3471	-68,29	-1513	-48,42
2015	1082	-530	-32,88	-2043	-65,38
2016	1078	-4	-0,37	-2047	-65,50
2017	1261	183	16,98	-1864	-59,65

Роки	Експорт послуг, млн. дол. США	Ланцюгові показники динаміки		Базисні показники динаміки	
		Абсолютний приріст	Темп приросту, %	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
2018	1445	184	14,59	-1680	-53,76
2019	1620	175	12,11	-1505	-48,16
2020	379	-1241	-76,60	-2746	-87,87
2021	950	571	150,66	-2175	-69,60
2022	774	-176	-18,53	-2351	-75,23
2023	392	-382	-49,35	-2733	-87,46
Разом	49151	-2733	-87,46	-	-

*Розраховано авторами на основі [10].

Точність моделі (рис. 1) підтверджено такими показниками: коефіцієнт детермінації (r) становить 0,847; $r^2=0,717$; стандартна похибка оцінки – 979,034; критерій Фішера 9,3 при рівні значимості 0,02. Рівні вищенаведених показників дозволяють зробити висновок про існування сильного зв'язку між фактором часу і результативною ознакою.

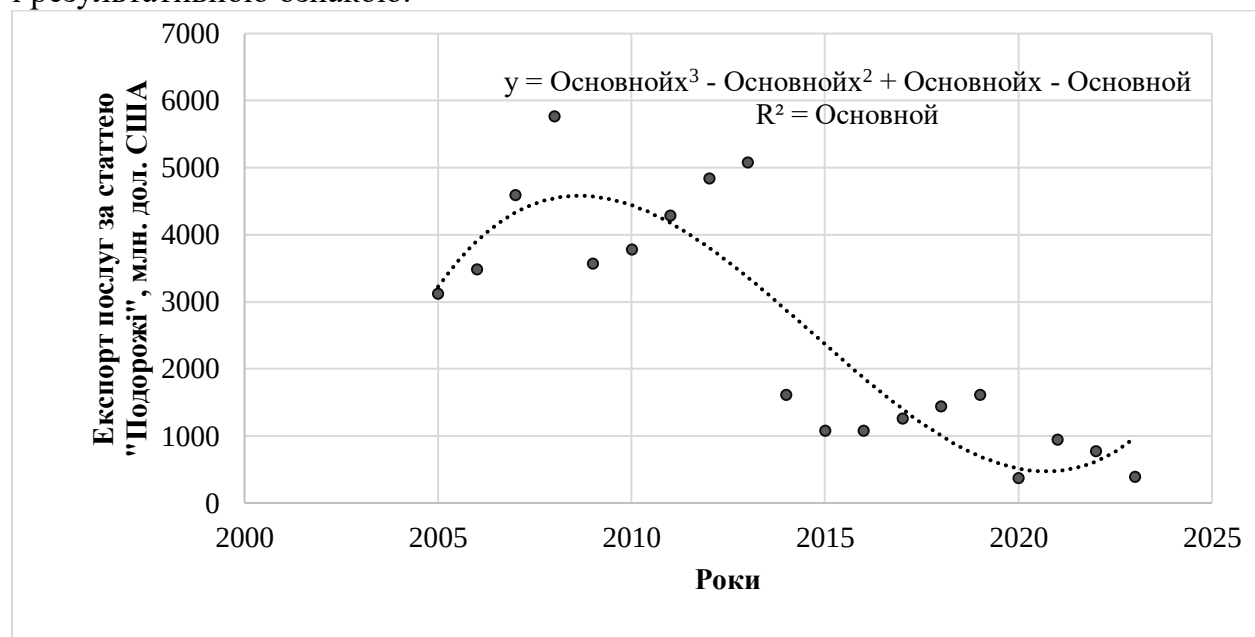


Рис. 1. Лінія тренду експорту послуг за статтею “Подорожі”

*Розраховано авторами

Слід також зазначити, що періоди поступового зростання обсягу експорту послуг чергуються із періодичними різкими скороченнями рівнів даного показника. Так, експорт послуг за статтею “Подорожі” різко скоротився з 5768 млн. дол. США у 2008 р. до 3576 млн. дол. США у 2009 р., тобто на 38,00 %. Імовірно, таке зниження експорту послуг було обумовлено наслідками світової фінансово-економічної кризи. У 2014 р., який ознаменувався початком воєнних



дій на Сході України, відбулось скорочення експорту послуг на 3471 млн. грн. США, тобто на 68,29 %. У 2020 р. у зв'язку із наслідками пандемії COVID-19 показник скоротився порівняно з 2019 р. на 1241 млн. дол. США, тобто на 76,60 %. Після часткового відновлення обсягів у 2021 р., рівень експорту послуг продовжив скорочення у 2022-2023 рр., що обумовлено повномасштабними воєнними діями в Україні.

В цілому, можна зробити висновок про те, що туристична галузь України має потенціал до підвищення рівня експорту послуг за статтею “Подорожі”, однак турбулентність чинників зовнішнього середовища перешкоджає реалізації даного потенціалу.

На відміну від експорту, стійкою тенденцією рівня імпорту послуг за статтею “Подорожі” протягом 2005-2023 рр. є зростання (табл. 2).

Таблиця 2.

Динаміка імпорту послуг за статтею “Подорожі”*

Роки	Експорт послуг, млн. дол. США	Ланцюгові показники динаміки		Базисні показники динаміки	
		Абсолютний приріст	Темп приросту, %	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
2005	2805	-	-	-	-
2006	2834	29	1,03	29	1,03
2007	3569	735	25,94	764	27,24
2008	4023	454	12,72	1218	43,42
2009	3330	-693	-17,23	525	18,72
2010	3742	412	12,37	937	33,40
2011	4461	719	19,21	1656	59,04
2012	5104	643	14,41	2299	81,96
2013	5763	659	12,91	2958	105,45
2014	5061	-702	-12,18	2256	80,43
2015	4443	-618	-12,21	1638	58,40
2016	5282	839	18,88	2477	88,31
2017	7129	1847	34,97	4324	154,15
2018	7899	770	10,80	5094	181,60
2019	8517	618	7,82	5712	203,64
2020	4691	-3826	-44,92	1886	67,24
2021	6251	1560	33,26	3446	122,85
2022	19759	13508	216,09	16954	604,42
2023	9697	-10062	-50,92	6892	245,70
Разом	114360,00	6892,00	245,70	-	-

*Розраховано авторами на основі [10]

Показники динаміки, наведені у табл. 2, свідчать про те, що вищезазначені виклики зовнішнього середовища мали суттєвий негативний вплив не лише на експорт, а й на імпорт послуг за статтею “Подорожі”. Основними відмінностями

між показниками динаміки імпорту послуг, порівняно з експортом, є нижчий темп скорочення обсягів послуг в залежності від впливу негативних факторів та наявність стійкої тенденції до зростання рівня в цілому. Так, рівень імпорту послуг в 2009 р. скоротився на 693 млн. дол. США, або на 17,23 % порівняно з 2008 р. У 2014 р. обсяги імпорту скоротились на 12,18 % (702 млн. дол.), у 2015 р. – на 12,21 % (618 млн. дол. США). У 2020 р. показник знизився на 3826 млн. дол. США, тобто на 44,92 %. У 2022 р. відбулось стрімке зростання імпорту послуг (на 13508 млн. дол. США, або більш, ніж в 3 рази порівняно з 2021 роком), оскільки багато українців виїхали за кордон. У 2023 р. показник дуже суттєво знизився (на 10062 млн. дол. США, або на 50,92 %), однак лишився на рівні, що значно перевищує довоєнний.

Результати регресійного аналізу (рис. 2) підтвердили наявність стійкої тенденції до підвищення рівня імпорту послуг за статтею “Подорожі”. Зокрема, відповідно до кубічної регресійної моделі, коефіцієнт детермінації (r) становить 0,952; $r^2=0,907$; стандартна похибка оцінки – 606,498; критерій Фішера 36,66 при рівні значимості 0,00. Рівні даних показників дозволяють зробити висновок про існування сильного зв’язку між фактором часу і результативною ознакою.

В цілому, результати проведеного аналізу динаміки показників, а також регресійного аналізу експорту та імпорту послуг за статтею “Подорожі” протягом 2005-2023 рр. свідчать про існування значної залежності рівнів обох показників від глобальних викликів зовнішнього середовища. Водночас, найсуттєвішим фактором, що стримує підвищення рівня експорту послуг за статтею “Подорожі” та певною мірою сприяє зростанню обсягів імпорту, є воєнні дії в Україні.

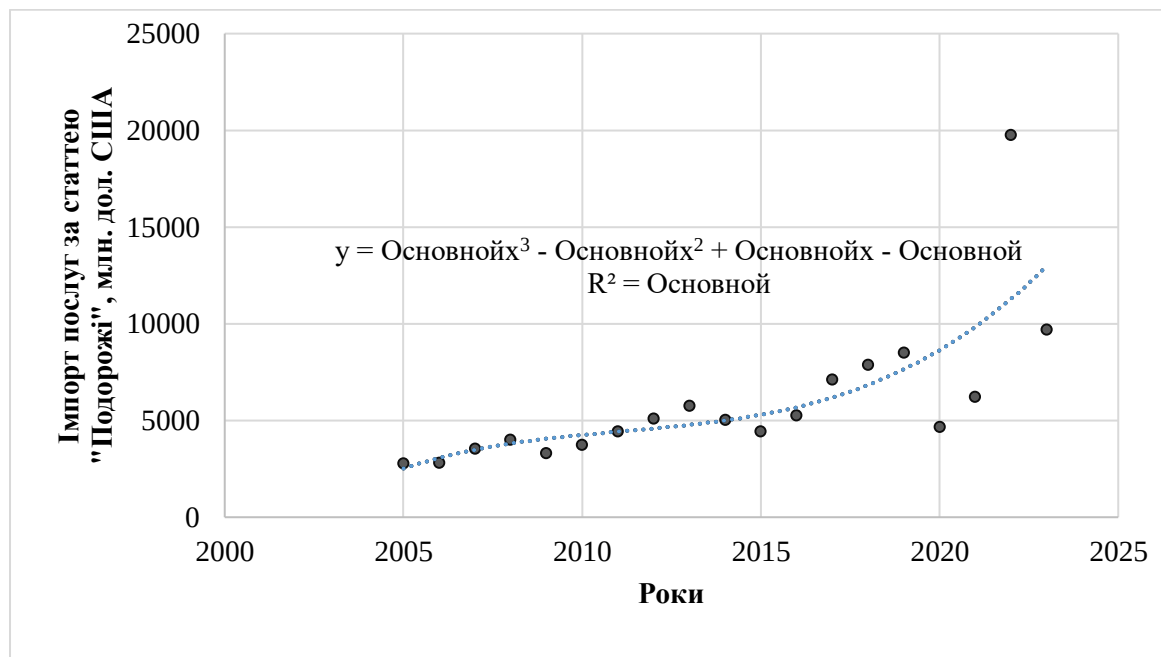


Рис. 2. Лінія тренду імпорту послуг за статтею “Подорожі”

**Розраховано авторами*

Співвідношення між обсягами експорту та імпорту послуг, а також сальдо послуг за статтею “Подорожі” протягом 2005-2023 рр. наведено на рис. 3.

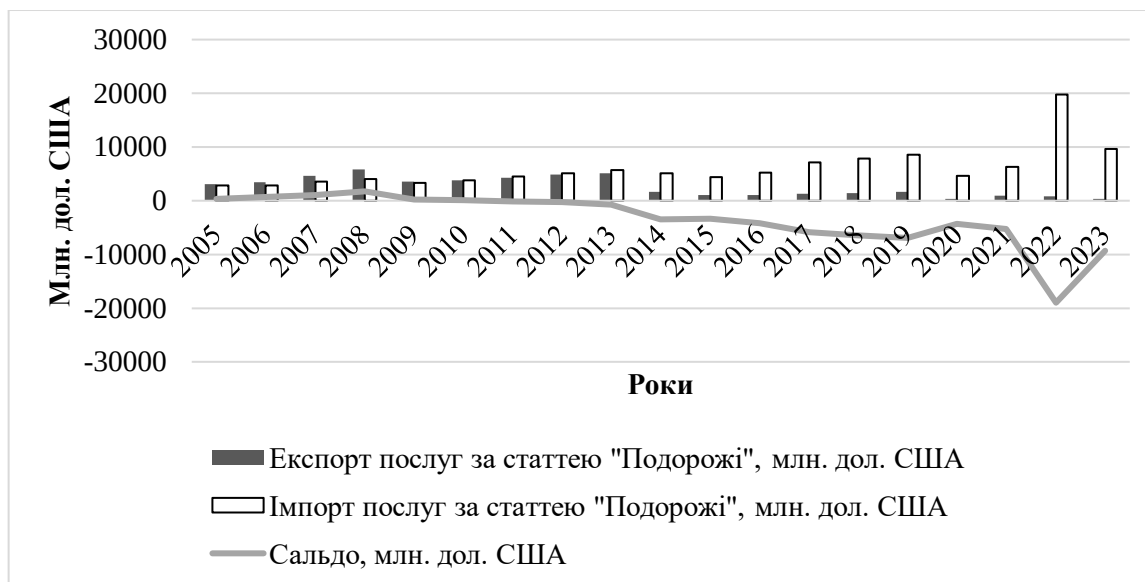


Рис. 3. Експорт, імпорт та сальдо послуг за статтею “Подорожі”

**Розраховано авторами*

Дані рис. 3 підтверджують руйнівний вплив війни, розпочатої рф, на розвиток туристичної галузі України. Саме в 2014 р. відбулось різке скорочення експорту послуг, а сальдо склало -3449 млн. дол. США. В 2022 р. сальдо послуг за статтею “Подорожі” було рекордно низьким і склало -18985 млн. дол. США.

Отже, основними чинниками негативних тенденцій в розвитку туризму в Україні стали: (1) світова фінансова криза 2008-2009 рр. призвела до різкого падіння доходів населення, скорочення міжнародних подорожей та спаду внутрішнього туризму; (2) анексія Криму та початок війни в Україні в 2014 р. стали критичними для вітчизняного туризму, оскільки Україна втратила головний морський курорт – Крим, а військові дії на Донбасі призвели до зростання рівня небезпеки та скорочення потоку іноземних туристів; (3) пандемія COVID-19 в 2020 р. стала безпрецедентним викликом для світового туризму та, зокрема, для вітчизняної туристичної галузі, знизивши до мінімуму обсяги міжнародного та значно обмеживши розвиток внутрішнього туризму; (4) початок повномасштабної військової агресії рф в 2022 р. призвів до руйнування готельних комплексів, транспортних вузлів, об’єктів культурної спадщини, значного зниження рівня привабливості України як туристичного напрямку на міжнародному рівні. У сукупності ці чинники створюють системні ризики для туристичної індустрії України та гальмують її інтеграцію у світовий туристичний простір.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз динаміки, а також регресійний аналіз показників експорту та імпорту послуг за статтею “Подорожі” дозволили виявити, що імпорт послуг має позитивний тренд з високим коефіцієнтом детермінації ($r^2=0,907$), що свідчить про стійке зростання імпорту туристичних послуг в Україні. Водночас, експорт послуг демонструє негативний тренд з нижчим коефіцієнтом детермінації ($r^2=0,717$), що вказує на постійне зниження обсягів експорту туристичних послуг, а також на більш суттєву залежність даного показника від зовнішніх факторів, порівняно із рівнем імпорту послуг. Суттєвою хронічною проблемою є негативне сальдо торговельного балансу за статтею “Подорожі” протягом 2011-2023 рр. Водночас, туристична галузь України демонструє потенціал до зростання та здатність до адаптації в умовах кризи. Проблема її розвитку потребує комплексного вирішення через усунення негативних факторів впливу, розвиток внутрішнього туризму та покращення туристичної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Маджумдар О., Ліптуга І. Доля туризму в економіці України вже як у Італії. РБК Україна, Travel. 2022. URL: https://travel.rbc.ua/ukr/show/turist-priletet-biznes-klasse-poselitsya-1644051083.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 01.09.2025)
2. Мирончук Р. Туристична галузь за пів року сплатила понад 1,2 мільярда гривень податків (інфографіка). Мінфін. 2024. URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/08/05/132559527/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 31.08.2025)
3. Збарський В., Грибова Д., Збарська А. Україна на світовому ринку туристичних послуг. Геополітика України: історія і сучасність : збірник наукових праць. Ужгород : ДВНЗ “УжНУ”, 2021. № 1 (26). С. 117–129.
4. Бугас В.В., Ковальчук Е.В. Інтеграція України у світовий ринок туристичних послуг. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. №2(14). С. 76-85.
5. Снігур К. В., Никифорова Ю. Л. Тенденції розвитку екологічного туризму в Україні в умовах російсько-української війни. Торгівля і ринок України. 2024. №1(55). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-58-68> (дата звернення 01.09.2025)
6. Філюк С.М., Зарічняк А.П. Розвиток туристичного потенціалу у воєнний час: міжнародний досвід і перспективи України. Академічні візії. 2022. № 14. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj04YiFtNiNAxWBQVUIHWPjHjsQFnoECB0QAQ&url=https%3A%2F%2Facademy-vision.org%2Findex.php%2Fav%2Farticle%2Fdownload%2F129%2F118%2F119&usg=AOvVa w3NZ8Tl2VXahrqvhayH9x7s&opi=89978449> (дата звернення 30.08.2025)
7. Чорна Н.М. Стан та основні тренди розвитку туристичної галузі України в умовах сьогоденних викликів. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. №8. С. 72-78. URL: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-10> (дата звернення 25.08.2025)
8. Каткова Л.І. Статистичний аналіз ринку туристичних послуг України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2021. № 30. С. 159-164.
9. Korol O., Krul H., Zaiachuk O., Kostash M. Methodical approaches and statistical analysis of tourist arrivals to the centers of sightseeing tourism (on the example of Chernivtsi, Ukraine). Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society. 2023. №



37(2). URL:
https://www.researchgate.net/publication/372015112_Methodical_approaches_and_statistical_analysis_of_tourist_arrivals_to_the_centers_of_sightseeing_tourism_on_the_example_of_Chernivtsi_Ukraine (дата звернення 01.09.2025)

10. Подорожі: експорт-імпорт послуг. Мінфін. URL:
<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/travel/> (дата звернення 01.09.2025)

References

1. Madzhumdar, O., & Liptuha, I. (2022). The share of tourism in the economy of Ukraine is already like in Italy. *RBK Ukraina – RBC Ukraine, Travel*. <https://travel.rbc.ua/ukr/show/turist-priletet-biznes-klasse-poselitsya-1644051083.html> [in Ukrainian].
2. Myronchuk, R. (2024). The tourism industry paid more than 1.2 billion hryvnias in taxes in half a year (infographic). *Minfin*. <https://minfin.com.ua/ua/2024/08/05/132559527/> [in Ukrainian].
3. Zbarskyi, V., Hrybova, D., & Zbarska, A. (2021). Ukraine on the world market of tourist services. *Geopolitics of Ukraine: History and Modernity*, 1(26), 117–129. Uzhhorod: DVNZ “UzhNU” [in Ukrainian].
4. Buhas, V. V., & Kovalchuk, E. V. (2024). Integration of Ukraine into the world market of tourist services. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(14), 76–85 [in Ukrainian].
5. Snihur, K. V., & Nykyforova, Yu. L. (2024). Trends in the development of ecological tourism in Ukraine under the conditions of the Russian-Ukrainian war. *Trade and Market of Ukraine*, 1(55). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-58-68> [in Ukrainian].
6. Filiuk, S. M., & Zarichniak, A. P. (2022). Development of tourism potential during wartime: international experience and prospects of Ukraine. *Academic Visions*, 14. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/129/118/119> [in Ukrainian].
7. Chorna, N. M. (2023). The state and main trends of tourism industry development in Ukraine under current challenges. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 8, 72–78. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-10> [in Ukrainian].
8. Katkova, L. I. (2021). Statistical analysis of the tourist services market in Ukraine. *Scientific Notes of the Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, 30, 159–164 [in Ukrainian].
9. Korol, O., Krul, H., Zaiachuk, O., & Kostash, M. (2023). Methodical approaches and statistical analysis of tourist arrivals to the centers of sightseeing tourism (on the example of Chernivtsi, Ukraine). *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, 37(2). https://www.researchgate.net/publication/372015112_Methodical_approaches_and_statistical_analysis_of_tourist_arrivals_to_the_centers_of_sightseeing_tourism_on_the_example_of_Chernivtsi_Ukraine
10. Minfin. (2025). Travels: export-import of services. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/travel/> [in Ukrainian].

Отримано:	09.09.2025	Beérkezett:	2025.09.09	Received:	09.09.2025
Прийнято до друку:	05.11.2025	Elfogadva:	2025.11.05	Accepted:	05.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-204-221

УДК 338.481:330.322

Сергій ЦВІЛИЙ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: [0000-0002-1720-6238](https://orcid.org/0000-0002-1720-6238)

Scopus Author ID: [58162314500](https://orcid.org/58162314500)

e-mail: 0994300103@ukr.net

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Анотація. Предметом дослідження є стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму країни. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямків розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму України. Методи: індикативний, процесний, сценаріїв, структурування, моделювання. Запропоновано модель функціональної платформи міжнародної економічної системи, що формує концепт інвестиційної політики держави на засадах корпоративної соціально-економічної відповідальності і реалізує стратегічні напрямки розвитку індустрії туризму. Представлено діапазон виміру корпоративної соціально-економічної відповідальності інститутів спільного інвестування і партнерські відносини для досягнення стабільності економічних результатів й іншої спільної мети з позиції цілісного уявлення про стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму України в міжнародній економічній системі. Розкрито типологію математичного інструментарію із симптоматикою оцінки індикаторів інвестиційного стану та зведених індексів інвестиційної стійкості індустрії туризму за умов міжнародної турбулентності. Запропоновано методичний підхід до формування індикативних показників, що активізують інвестиційний розвиток індустрії туризму в регіонах країни, перевагами якого є імплементація вимірювальної бази, яка дає змогу об'єднання в єдиний аналітичний апарат розрахунку індикаторів із різними (фінансово-інвестиційні, соціо-еколого-економічні, інноваційності інфраструктурної сфери індустрії туризму) одиницями вимірювання. Розроблено етапи реалізації заходів стратегічного розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в умовах міжнародної турбулентності. Рекомендовано економіко-математичну модель, побудовану з використанням методів нечіткої логіки, для оцінювання впливу місцевих бюджетів країни на диференціацію регіонів держави за рівнем розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму враховуючи складність формалізації впливу різних факторів, а також представлено результати оцінювання за даними по індексах. Практична цінність результатів полягає у плануванні програм розвитку індустрії туризму України на засадах транскордонного партнерства.

Ключові слова: міжнародна економічна система, інвестиційний потенціал, індустрія туризму, повоєнне відновлення, стратегія розвитку, туристичний бізнес, постконфліктний період.

JEL Classification: E22, F21, G24, L83, O19.



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/)



Absztrakt. A kutatás tárgya az ország turizmusiparának befektetési potenciáljának stratégiai fejlesztése. A vizsgálat célja annak megalapozása, hogy melyek a turizmusipar befektetési potenciáljának fejlesztésére irányuló stratégiai irányok Ukrajnában. A kutatás módszerei: indikatív módszer, folyamatmegközelítés, szenárióelemzés, strukturálás és modellezés. A tanulmány javaslatot tesz a nemzetközi gazdasági rendszer funkcionális platformjának modelljére, amely a vállalati társadalmi–gazdasági felelősség elvein alapulva alakítja az állam befektetési politikájának koncepcióját, és megvalósítja a turizmusipar fejlesztésének stratégiai irányait. Bemutatásra kerül a közös befektetési intézmények vállalati társadalmi–gazdasági felelősségének mérési tartománya, valamint a partnerségi kapcsolatok, amelyek révén elérhető a gazdasági eredmények stabilitása és más közös célok megvalósítása összhangban a turizmusipar befektetési potenciáljának stratégiai fejlesztéséről alkotott átfogó szemlélettel Ukrajna nemzetközi gazdasági rendszerben betöltött helye szempontjából. Feltárásra kerül a matematikai eszköztár tipológiája, amely alkalmas a befektetési állapot indikátorainak és a turizmusipar befektetési stabilitásának összevont indexeinek értékelésére nemzetközi turbulencia közepette. A tanulmány egy módszertani megközelítést is javasol az iparág regionális befektetésfejlesztését aktivizáló indikatív mutatók kialakítására, amelynek előnye a mérési alap egységesítése, lehetővé téve különböző egységekben (pénzügyi–befektetési, szocioökológiai–gazdasági, valamint a turizmusipar infrastrukturális innovációihoz kötődő) meghatározott indikátorok egy analitikai rendszerben történő integrált számítását. Kidolgozásra kerültek a stratégiai fejlesztési intézkedések megvalósításának szakaszai a turizmusipar befektetési potenciáljának erősítése érdekében nemzetközi turbulencia esetén. A kutatás egy ködgondolkodáson (fuzzy logic) alapuló közgazdasági–matematikai modellt is ajánl, amely alkalmas a helyi önkormányzati költségvetések turizmusipari befektetési potenciálra gyakorolt hatásának értékelésére, figyelembe véve a különböző tényezők formalizálásának nehézségét. Bemutatásra kerülnek továbbá az indexalapú értékelés eredményei. A kutatás gyakorlati értéke abban rejlik, hogy eredményei alkalmazhatók Ukrajna turizmusiparának fejlesztési programjainak megtervezésében a határon átnyúló partnerség elveire építve.

Kulcsszavak: nemzetközi gazdasági rendszer, befektetési potenciál, turisztikai ipar, háború utáni helyreállítás, fejlesztési stratégia, turisztikai üzletág, konfliktus utáni időszak.

Abstract. The subject of the study is the strategic development of the investment potential of the country's tourism industry. The purpose of the study is to substantiate the strategic directions of development of the investment potential of the tourism industry of Ukraine. The methodological framework includes indicative, process-based, scenario, structuring, and modelling approaches. A model of the functional platform of the international economic system has been proposed; this model forms the concept of state investment policy based on corporate socio-economic responsibility and supports the implementation of strategic directions for the development of the tourism industry. The article presents a system for measuring the corporate socio-economic responsibility of collective investment institutions and partnerships aimed to achieve the stability of economic results and other common goals, from the standpoint of a holistic view of the strategic development of the investment potential of the tourism industry of Ukraine in the international economic system. The typology of mathematical tools used to evaluate indicators of investment status and composite indices of investment stability in the tourism industry under conditions of international turbulence is disclosed. A methodical approach to the formation of indicative indicators that activate the investment development of the tourism industry in the regions of the country is proposed. Its advantage lies in providing a unified measurement base that enables the integration of indicators with different units (financial-investment, socio-ecological-economic, innovativeness of the infrastructural sphere of the tourism industry) into a single analytical system. The stages for implementing measures for the strategic development of the investment potential of the tourism industry under international turbulence have been developed. The economic and mathematical model constructed using fuzzy logic

methods is recommended to assess the influence of local budgets on regional differentiation in terms of investment potential development of the tourism industry, taking into account the complexity of formalizing the impact of various factors and the results derived from index-based evaluations. The practical value of the results lies in the planning of programs for the development of the tourism industry of Ukraine on the basis of cross-border partnership.

Keywords: international economic system, investment potential, tourism industry, military renewal, development strategy, tourism business, post-conflict period.

Постановка проблеми. У воєнний час низький рівень інвестиційної активності суб'єктів туристичного ринку за умов відсутності комплексу внутрішньої державної підтримки, призвів до збільшення кризових інвестиційних процесів та неспроможності здійснювати диверсифікацію розвитку індустрії туризму з причин глобальних викликів та загроз в країні [1]. В постконфліктному періоді розвитку національної економіки України частка туристичних послуг у структурі ВВП а також його споживання будуть зростати. В індустрію туризму будуть інтенсивно інтегруватись новітні інформаційно-комунікаційні технології, електронна торгівля, інші ресурси інформаційної економіки. Інвестиційні процеси в Україні (на сучасному етапі мають невисоку динаміку розвитку в індустрії туризму) у короткостроковій перспективі будуть координуватись новими механізмами інвестування інфраструктури туризму відповідно до міжнародних вимог, враховуючи потенціал туристичних ресурсів, який інтегрується в макроекономічну стратегію розвитку країни на засадах інноваційних форм ведення туристичного бізнесу та принципів диверсифікації розвитку економічної системи нашої держави в цілому. Зазначене твердження обґрунтовано в опублікованих працях автора [1; 2; 17; 19; 21].

Відповідно до вимог міжнародного туристичного простору та загроз, які пов'язані з функціонуванням поточного безвізового режиму з країнами-гігантами європейського туристичного бізнесу та впровадженням прозорості інвестиційної політики з поступовим виходом України на нову парадигму стратегічного розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму, розробляється державне регулювання інвестиційних процесів ринку туризму в післявоєнному періоді з метою підвищення економічної інтеграції суб'єктів туристичного ринку [2]. У цьому зв'язку актуальності набувають питання дослідження напрямків стратегічного розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Так, аспекти розвитку інвестиційного потенціалу туристичної галузі знайшли відображення у наукових працях дослідників і багатьох вчених [3–7]. Дослідником [3] обґрунтовано вплив корпоративної соціальної відповідальності на ринкову вартість фірми в туризмі, зокрема, ринкову капіталізацію туроператорів. Автором [4] надано методологічні та методичні принципи економічної оцінки ефективності інвестиційних процесів, а також підхід до формування системи показників визначення ефективності інвестиції з урахуванням умов ринку. Вченим [5] досліджено можливості проектного фінансування у сприянні розвитку



підприємств через залучення додаткових інвестицій під реалізацію проектів. Автором [6] доведено доцільність переорієнтації потоків прямих іноземних інвестицій через неефективне використання іноземного капіталу в країнах-реципієнтах. Вченим [7] вивчено причини слабого інвестиційного клімату в Україні та недосконалості державної інвестиційної політики в інноваційній діяльності, а також виявлено специфічні риси інвестиційного механізму розвитку. Різні стратегічні напрями розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму сьогодні перебувають в площині економічної теорії та практики і є комплексними заходами, які потребують постійного удосконалення цілей, покращення функцій інститутів спільного інвестування у сфері туризму та її окремих компонентів (інфраструктури транспорту та сфери гостинності в мережі готельної індустрії тощо), які функціонують на платформі міжнародної економічної системи, а також на засадах корпоративної соціально-економічної відповідальності (КСЕВ) туристичного бізнесу.

З точки зору автора [8], платформа міжнародної економічної системи на засадах КСЕВ туристичного бізнесу охоплює різні економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які держава отримує від діяльності туристичних організацій в певний проміжок часу. Автори [9] визначають платформу міжнародної економічної системи на умовах КСЕВ як регламентовані міжнародним законом дії суб'єктів, що приводять до соціальних і економічних благ за межами інтересів фірм, організацій, асоціацій та окремої держави. Відомі вчені [10] визначають КСЕВ в міжнародній економічній системі індустрії туризму як загальне ставлення туристичних корпорації до усіх зацікавлених сторін (інвесторів). У свою чергу, до них відносять клієнтів, співробітників, власників, уряди конкретних країн, постачальників і конкурентів. Так, елементи соціально-економічної відповідальності туристичного бізнесу включають в себе інвестиції в співпрацю з економічно активними людськими ресурсами, трудові відносини, створення, постійне підтримання зайнятості, охорону навколишнього середовища й культурної спадщини, фінансові показники [11].

Автори [12] роблять акцент на прагненні до поліпшення добробуту спільноти за допомогою дискреційних практик бізнесу і внеску корпоративних ресурсів. Дослідник [13] зазначає: розвивати бізнес на засадах партнерських відносин із переосмисленням підходів до власного ділового іміджу та сумісної відповідальності в межах прямого та непрямого середовища міжнародної економічної системи, забезпечує умови розробки архітектурної конструкції взаємодії між стейкхолдерами, державою та інвесторами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існує потреба у постійному розвитку й вдосконаленні науково-методичного інструментарію реалізації інвестиційного потенціалу індустрії туризму на стратегічних засадах, що в сукупності формує алгоритми, засоби, способи та прийоми моделей розвитку територій країни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка стратегічних напрямків розвитку інвестиційного потенціалу індустрії

туризму України в міжнародній економічній системі та підходів щодо їх реалізації на основі врахування інтересів туристичних регіонів в процесі інтеграції в глобальний туристичний простір.

Виклад основного матеріалу дослідження. Європейський вектор стратегічного розвитку інвестиційного потенціалу вітчизняної індустрії туризму зосереджений на функціонуванні міжнародної платформи КСЕВ, що розповсюджується на туристичний бізнес через загальну концепцію, згідно якої туристичні фірми вирішують добровільно внести інвестиційний вклад в економічну стабільність регіонів, підтримання економіки держави [6; 7; 14]. Концепція, яка інтегрується туристичними компаніями в діяльність, в тому числі в інвестиційні процеси, дозволяє вирішувати соціальні, економічні та екологічні проблеми, врегульовувати регламент взаємодії із зацікавленими сторонами (інвесторами) на добровільній основі [15; 16]. По-перше, платформа міжнародної економічної системи, що розвивається в межах КСЕВ туристичного бізнесу передбачає виконання зобов'язань між різними країнами на базі інститутів спільного інвестування (формування корпоративного, пайового та недержавного інвестиційного фонду) для створення партнерських відносин відповідно до законодавства іноземної юрисдикції на підставі або відповідно до договору з метою отримання прибутку й досягнення іншої спільної мети. Аспект знаходить відображення в результатах діяльності туристичних фірм (туристичних операторів, турагенцій, готельної індустрії), які оцінюють вплив дії КСЕВ на ефективність партнерських відносин та результати їх економічних відносин. По-друге, інвестиційні процеси суб'єктів індустрії туризму в межах міжнародних партнерських відносин та КСЕВ повинні виходити за рамки законів, що регламентовані державою й перевищувати її «мінімальні зобов'язання» [14]. По-третє [3], інвестиційні можливості різних суб'єктів індустрії туризму на засадах КСЕВ є дискреційними та реалізуються туристичним бізнесом на регіональному, національному, транскордонному рівнях. По-четверте, в межах платформи міжнародної економічної системи концепції «суспільство» і «соціальне» звужені до концепції «стейкхолдери – зацікавлені особи (інвестори) – соціальні потреби споживачів туристичних послуг» [9]. На противагу стейкхолдерам, які вимушені представляти інтереси держави на міжнародній арені та реагувати на різні потреби споживачів туристичних послуг в міжнародній економічній системі, зацікавлені сторони (інвестори) можуть представляти власні інтереси на регіональному, національному, а також транскордонному рівні для розширення власного впливу (реалізації мети) на формування інвестиційного потенціалу індустрії туризму.

Залежно від завдань та рівня деталізації передбачених цілей держави формується інвестиційний потенціал індустрії туризму, який відрізняється за суттю і за формою її ресурсного забезпечення. Усі стратегічні напрями розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в країні можуть мати системний характер. Їх потрібно розглядати й вирішувати в тісному взаємозв'язку на платформі міжнародної економічної системи та на засадах КСЕВ туристичного

бізнесу. Системний підхід у якості напряму методології індустрії туризму визначає її як об'єкт із цілісною множиною елементів, що поєднані між собою зв'язками та партнерськими відносинами [12; 17]; уможливорює побудову якісної моделі стратегічного розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму на засадах міжнародної платформи економічної системи, яка реалізує КСЕВ суб'єктів туристичної галузі і демонструє спроможність вкладати інвестиційні ресурси, забезпечувати потреби споживачів і у взаємодії із державою відбудовувати економіку [4]. При цьому, індустрія туризму, в межах якої суб'єкти близько 50 галузей вкладають інвестиційні ресурси у розбудову економіки, демонструє типологію взаємодії двох груп ринку (споживачів туристичних послуг та суб'єктів, які надають ці послуги (туроператори та турагенти)), забезпечена міжнародною кон'юнктурою ринку та формує цілісний процес інвестування ресурсів на засадах корпоративною соціально-економічної відповідальності (рис. 1).



Рис. 1. Модель функціональної платформи міжнародної економічної системи, що формує концепт інвестиційної політики держави на засадах КСЕВ та реалізує стратегічні напрямки розвитку індустрії туризму
 Джерело: побудовано автором

З позиції цілісного уявлення про стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму в міжнародній економічній системі представлено діапазон виміру КСЕВ інститутів спільного інвестування і їх партнерські відносини з метою досягнення стабільності економічних результатів та іншої спільної мети (табл. 1).

Таблиця 1

Діапазон виміру КСЕВ інститутів спільного інвестування індустрії туризму в міжнародній економічній системі (МЕС)

Виміри	Кодування виміру	Діапазон вимірювання
Екологічний вимір	Корпоративна відповідальність інститутів спільного інвестування туристичного бізнесу за природне навколишнє середовище та культурну спадщину територій в межах МЕС	більш чисте довкілля; обсяг запланованих стратегічних заходів на відновлення природного навколишнього середовища та культурної спадщини туристичних дестинацій; екологічні проблеми в економічній діяльності туристичних
Соціальний вимір	Корпоративна соціальна відповідальність інститутів спільного інвестування туристичного бізнесу в партнерських відносинах; забезпечення інвестиційної політики і соціальних потреб споживачів туристичних послуг в межах МЕС	свідома корпоративна соціальна відповідальність інститутів спільного інвестування сприяє стабілізації розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в державі; підписання партнерських угод на спільні інвестиційні проекти дозволяє забезпечити достатнім обсягом власних та іноземних інвестицій на формування позитивного соціального ефекту та визначити спроможність держави виконувати соціальні зобов'язання перед суспільством (споживачами туристичних послуг).
Економічно-інвестиційний вимір	Економічна відповідальність інститутів спільного інвестування туристичного бізнесу та створення позитивного ділового іміджу	свідома корпоративна економічна відповідальність, вклад інститутів спільного інвестування в розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму; збереження рентабельності; ефективність інвестиційних процесів в мережевій взаємодії прямого та непрямого середовища МЕС.
Вимір зацікавлених сторін	Зацікавлені сторони або групи зацікавлених сторін (приватні інвестори) та їх інтеграція в міжнародний простір спільного інвестування	партнерська взаємодія та відповідальність суб'єктів індустрії туризму перед зацікавленими сторонами (приватними інвесторами); взаємодія туристичних операторів та турагенцій зі стейкхолдерами (урядами європейських держав, місцевими органами самоуправління, територіальними громадами); забезпечення потреб туристичних фірм у ресурсах; зацікавленість у міжнародному партнерстві та інтеграція зацікавлених сторін (приватних інвесторів) в міжнародний простір спільного інвестування.
Волюнтаристський вимір	Партнерство не передбачено та не регламентовано вимогами міжнародної конвенції спільного інвестування на засадах КСЕВ, але має цілісне уявлення про інвестиційний процес в індустрії туризму	свідомі дії партнерів, засновані на етичних цінностях, крім правових зобов'язань; добровільний внесок у розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму держави.

Джерело: сформовано автором за джерелами [3; 6; 15; 16; 18]

Враховуючи діапазон виміру КСЕВ інститутів спільного інвестування як цілісного уявлення про стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму в міжнародній економічній системі, автором запропоновано його трактувати як такий, що уособлює в собі: міжнародні партнерські



відносини в індустрії туризму, які виникають на базі інститутів спільного інвестування між туристичними корпораціями, з однієї сторони, і стейкхолдерами, з іншої сторони (окрім акціонерів долучаються наймані працівники, менеджери, постачальники, споживачі, уряди європейських держав, місцеві органи самоуправління, територіальні громади), для здійснення інвестиційної політики в країні, враховує соціально-економічні, культурні характеристики із дотриманням прав людини, покращення безпеки розміщення споживачів туристичних послуг в місцях відпочинку, здійснення туристичних транспортних послуг, харчування, екскурсійного сервісу, розширення інфраструктури, зростання безпеки туристичної діяльності й рівня добробуту населення, створення умов для зменшення та усунення негативного впливу діяльності суб'єктів інших галузей економіки країни на довкілля і культурну спадщину туристичних дестинацій (покращення стану різних локацій), раціональне використання природних, культурних ресурсів, зростання економічної стабільності держави.

Частиною процесу розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму є оцінка ефективності стратегічних заходів та їх відповідних змін, що відбуваються на теренах військового конфлікту, стрімкої трансформації стереотипів старої моделі інвестиційної політики держави, інвестиційний механізм у складі якої деталізовано у дослідженні [7]. Зважаючи на неухильне віддалення від реального світу в бік формалізованих аксіом і математичних моделей, які мають лише непряме відношення до реальності в країнах з воєнними конфліктами (спроковували розрив економічного піднесення економіки) [19], що актуалізує науковий пошук та мотивує автора дослідження до розробки нової парадигми стратегічного піднесення індустрії туризму в післявоєнній історії і типології математичного інструментарію із симптоматикою оцінки індикаторів інвестиційного стану й зведених індексів інвестиційної стійкості індустрії туризму, враховуючи обсяги довоєнного потоку іноземних інвестицій в країну за міжнародної турбулентності. Так, без постійного розвитку і вдосконалення науково-методичного інструментарію, що в сукупності формує алгоритми, засоби, способи, прийоми і форми реалізації процесу ефективного оцінювання дослідницьких моделей розвитку туристичних територій, неможливо проаналізувати і оцінити реальні соціально-економічні проблеми в країні з послабленою стратегією вирішення [4]. Науково-методичний інструментарій дозволяє оцінити просторові потреби споживачів туристичних послуг, постійно досліджувати основні прогалини в партнерських відносинах щодо спільного інвестування на міжнародній платформі й удосконалювати їх відповідно сучасним вимогам.

Так, за умов відсутності в країні із слабкою економічною системою ефективної інноваційної конструкції розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в її регіонах і передумов для реалізації стратегії у міжнародній економічній системі метою держави є зростання можливостей туристичних дестинацій на локальному рівні на базі активізації механізму бюджетного

інвестування і стимулювання економічних суб'єктів різних типів галузевого підпорядкування до прискорення інвестиційних процесів та впровадження інновацій у розбудову територій [19]. Це доводить доцільність розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму територіально-інноваційного типу, що важливо при поступовій інтеграції регіонів держави у міжнародну економічну систему.

Індикатори інвестиційного стану, а також зведені індекси інвестиційної стійкості виступають корисними методичними інструментами оцінювання рівня інвестиційного потенціалу індустрії туризму. За допомогою методів системного аналізу відбувається кількісна та якісна візуалізація індикаторів інвестиційного стану суб'єктів індустрії туризму. У свою чергу, це спрощує відображення великих об'ємів інформації. Методи оцінювання зведених індексів інвестиційної стійкості та розвитку індустрії туризму застосовуються, в основному, на міжнародному і національному рівнях [14; 19]. Однак, на думку автора, оцінювання зведених індексів інвестиційної стійкості та розвитку індустрії туризму на нижчих рівнях (держава або регіон), є також необхідною умовою для досягнення стабільності економічних результатів та інвестиційної діяльності суб'єктів індустрії туризму.

Є багато ініціатив у сфері оцінювання інвестиційного стану й аналізу стратегічних заходів на шляху до інвестиційної стійкості та розвитку індустрії туризму країни в умовах міжнародної турбулентності [3; 9], які відрізняються методикою оцінювання, масштабом застосування та широтою охоплення моделей, математичних інструментів, що визначають граничні межі, за якими досягаються нестійкі потреби як суспільні (державні), так і індивідуальні (окремого економічного суб'єкта) [20]. Проте інколи їх дії призводять до непоправних та незворотних наслідків для споживачів туристичних послуг та природного навколишнього середовища територій розміщення туристичних дестинацій. Тобто, в умовах воєнного конфлікту рівень небезпеки в стратегії розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в конкретних її проявах є пріоритетним напрямком для дослідження (традиції, релігія, мораль, право, політика, економіка). Система безпеки в стратегії розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму має особливі взаємопов'язані аспекти (міжнародні та національні), оскільки в центрі уваги визначено не тільки суверенітет держави, міжнародні партнерські відносини між стейкхолдерами, зацікавленими сторонами (інвесторами) та споживачами туристичних послуг на засадах КСЕВ, а навіть окремі неузгоджені концепції загальнодержавного, регіонального, місцевого значення, в яких регулюються стимулятори та дестимулятори спільного інвестування за програмами відтворення туристичних дестинацій [8]. Як підсумок, визначиться вектор інвестиційної стійкості індустрії туризму держави при підтримці міжнародних партнерів із розробкою конкретних заходів та визначенням обсягу ресурсного забезпечення для їх вирішення [11]. Вважаємо, що при визначенні інтегрального індексу розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму держави на засадах агрегованої оцінки індикаторів

інвестиційної віддачі та зведених індексів інвестиційної ємкості слід зважати на дестимулятори стратегії стійкого інвестиційного розвитку регіонів країни. Це також може бути основною для подальшого моніторингу стратегії розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму країни із послабленою економічною системою в міжнародній економічній системі та її відновлення [1; 21]. Так, на початковому етапі реалізації (впровадження) стратегії розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму країни доцільно використовувати запропонований нижче методичний підхід щодо формування індикативних показників першого та другого рівнів, які активізують інвестиційний розвиток індустрії туризму в регіонах (рис. 2).

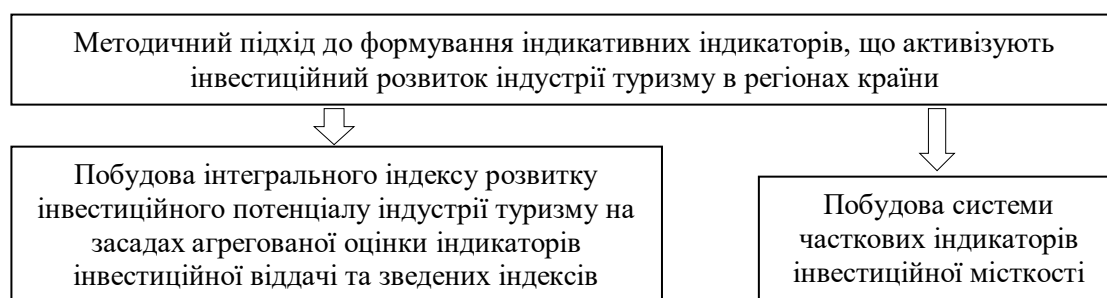


Рис. 2. Методичний підхід до формування індикативних показників, що активізують інвестиційний розвиток індустрії туризму в регіонах країни

Джерело: розроблено автором за джерелами [1; 2; 21]

Перевагами цього методичного підходу є імплементація вимірювальної бази, яка дає змогу об'єднання в єдиний аналітичний апарат розрахунку індикаторів із різними (фінансово-інвестиційні, соціо-еколого-економічні, інноваційності інфраструктурної сфери індустрії туризму) одиницями вимірювання, яка охоплює сферу дослідження і надає інтегральному індексу інвестиційного розвитку конкретного регіону з високим ступенем спроможності реалізувати стратегію розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму держави та інтегруватися в міжнародну економічну систему.

В контексті даного методичного підходу має сенс розробити методику розрахунку інтегрального індексу на основі факторів-стимуляторів та факторів-дестимуляторів із початковими стандартизованими індикаторами шести сфер стійкого інвестиційного розвитку регіону (економічно-інвестиційна, інфраструктурно-транспортна, екологічна (природно-ресурсна), соціально-культурна, інституційно-управлінська, інноваційно-технологічна). В майбутньому правильно визначені індикатори сфер дослідження дозволять ефективно приймати стратегічні рішення та активізувати механізм розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму країни з послабленою економічною системою з метою введення її в міжнародну економічну систему та створення критеріїв безпеки розвитку партнерських відносин, визначення вагових коефіцієнтів за методом головних компонентів, а також оцінювання

інституціональних складників спільного інвестування з урахуванням ефективної реалізації регіональних програм [13]. Наразі це дозволить в стратегічній перспективі удосконалити методику оцінки рейтингу регіонів в країні для вирішення проблеми диспропорційності їх інвестиційного розвитку у вигляді інтегральних кластерних комплексів, що взаємопов'язані та взаємозалежні в системі КСЕВ, для введення стратегічних альтернатив та різних сценаріїв нарощування інвестиційного потенціалу індустрії туризму. Так, для зменшення диспропорційності інвестиційного розвитку кожного з регіонів на засадах спільного інвестування та КСЕВ автором започатковано розробку комплексу механізмів за результатами прогнозування інвестиційного потенціалу в постконфліктному періоді розвитку індустрії туризму та розробленого механізму активізації [2], що стимулюватиме соціо-еколого-економічний розвиток та згодом підвищить конкурентоспроможність туристичних дестинацій.

Треба погодитись, що на фоні міжрегіональної диспропорційності інвестиційного розвитку регіонів країни можуть виникнути додаткові фактори-дестимулятори оцінки внутрішньо-регіональних диспропорцій туристичних дестинацій [10]. Тобто, виникає запит на методичний інструментарій, який уособлює оцінку внутрішньо-регіональних диспропорцій інвестиційного розвитку туристичних дестинацій за відсутності якісного і доступного масиву статистичної інформації щодо результатів здійснення інвестицій, інвестиційної діяльності [2; 21]. Проблему диспропорційності інвестиційного розвитку мають дивергенції на нижчому рівні (локальний), але вони обминаються механізмами злагодження диспропорційного розвитку туристичних дестинацій територіально-інноваційного типу. На думку автора, усунення локальних дивергенцій забезпечує зменшення локальних інвестиційних диспропорцій шляхом впровадження механізмів поліцентричного розвитку, створення локальних туристично-інвестиційних кластерів, розвитку публічно-приватного партнерства, застосування індикаторів просторової збалансованості інвестицій, посилення інституційної координації між громадами.

Оцінка зведених індексів інвестиційної ємкості і індикаторів інвестиційної віддачі регіонів країни на розвиток її індустрії туризму наразі враховує набір соціо-еколого-економічних детермінант, які задовольняють критерії активного циклу інвестиційного розвитку, за наявності вкладення власних і прямих іноземних інвестицій у туристичний продукт, що реалізується за запитами та потребами споживачів туристичних послуг у дестинаціях територіально-інноваційного типу, при цьому забезпечуючи освіченість населення та етично-культурні цінності, умови трудової зайнятості, доходи та витрати населення, виробничі процеси інших галузей економіки в регіонах, їх інвестиційні можливості та зовнішньоекономічний вектор росту, а також їх участь в інвестиційних проектах на розвиток індустрії туризму в умовах цифровізації екосистеми [14]. В цілому, реалізація заходів стратегічного розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в умовах міжнародної турбулентності враховує сім етапів (рис. 3).

Соціо-еколого-економічні детермінанти, які задовольняють критеріям активного циклу інвестиційного розвитку регіонів, за наявності вкладення власних та прямих іноземних інвестицій у туристичний продукт дозволяють підвищити рівень соціальних стандартів якості життя населення в туристичних дестинаціях територіально-інноваційного типу із зростаючим потенціалом виробництва, підвищенням інвестиційної та інноваційної привабливості, підвищенням надійності енергозабезпечення та енергоефективності, ресурсозбереження, налагодженим соціальним діалогом й підвищенням корпоративної соціально-економічної відповідальності держави, бізнесу і місцевого населення [21]. Обґрунтовуючи модель розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в дестинаціях, що формують регіони територіально-інноваційного типу, необхідно оцінювати похідні змінні інституціональних складників спільного інвестування в регіональних програмах, які включають в себе соціо-еколого-економічні детермінанти в частині податкового навантаження в структурі доходів місцевих бюджетів. Знання зазначених залежностей надає можливість коригування національної інвестиційної політики держави та політику в сфері соціально-економічного забезпечення регіонів.

Для оцінювання впливу місцевих бюджетів на диференціацію регіонів держави за рівнем розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму враховуючи складність формалізації впливу даних факторів автором рекомендовано економіко-математичну модель, побудовану з використанням методів нечіткої логіки (формула (1)) [4; 5; 14]:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}), \quad (1)$$

де, x_1 – індекс «Відтворення спільного інвестування в (регіоні) країні за підтримки міжнародних партнерів»; x_2 – індекс «Фінансування туристичних дестинацій за рахунок місцевих бюджетів в диспропорційному інвестиційному середовищі регіону (країни) з послабленою економічною системою»; x_3 – індекс «Відтворення інвестиційної стійкості туристичних дестинацій в диспропорційному інвестиційному середовищі регіону (країни) з послабленою економічною системою»; x_4 – індекс «Відтворення попиту на туристичні послуги в регіонах (країни) з послабленою економічною системою»; x_5 – індекс «Відтворення демографічної ситуації в диспропорційному інвестиційному середовищі регіоні (країни) з послабленою економічною системою»; x_6 – індекс «Соціальне середовище регіону (країни)»; x_7 – індекс «Комфортне життя в регіоні (країні)»; x_8 – індекс «Добробут населення в регіоні (країні)»; x_9 – індекс «Гідна праця в регіоні (країні)»; x_{10} – індекс «Рівень освіти в регіоні (країні)»; x_{11} – індекс «Екологічне середовище в регіоні (країні)».

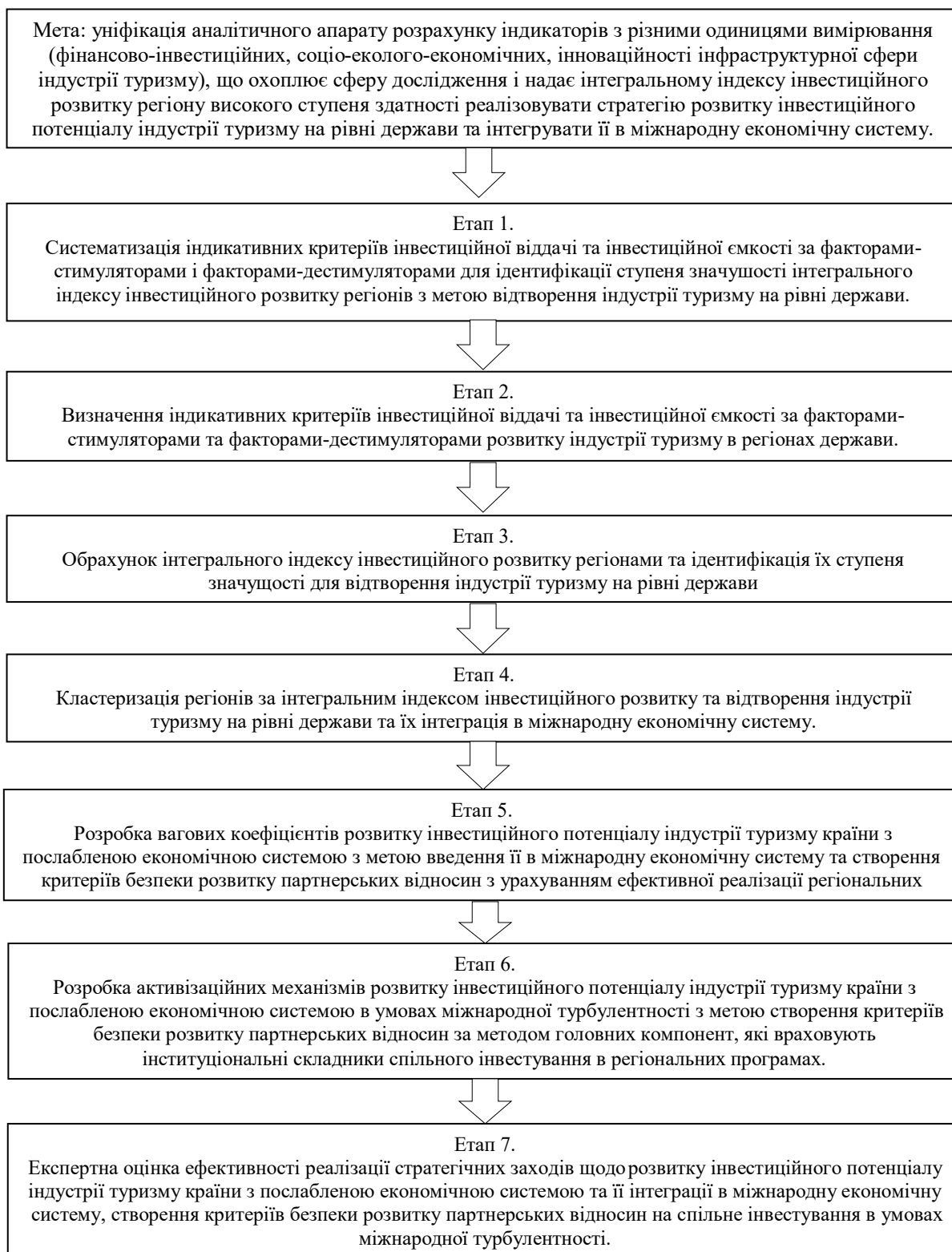


Рис. 3. Етапи реалізації заходів стратегічного розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в умовах міжнародної турбулентності
Джерело: розроблено автором



Результати оцінювання по індексах подано у таблиці 2. Так, індекс I_{MB} показує поступове зростання впливу місцевих бюджетів на інвестиційний потенціал індустрії туризму у регіонах. Позитивна тенденція по роках свідчить про помірне вирівнювання локальних диспропорцій і нарощування фінансування туристичних дестинацій.

Таблиця 2

**Результати оцінювання впливу місцевих бюджетів на диференціацію регіонів держави за рівнем розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму
 (за умовними даними по індексах)**

Індекс	Роки		
	2022	2023	2024
x1 – «Відтворення спільного інвестування в (регіоні) країні за підтримки міжнародних партнерів»	0,6	0,65	0,7
x2 – «Фінансування туристичних дестинацій за рахунок місцевих бюджетів в диспропорційному інвестиційному середовищі регіону (країни) з послабленою економічною системою»	0,55	0,6	0,65
x3 – «Відтворення інвестиційної стійкості туристичних дестинацій в диспропорційному інвестиційному середовищі регіону (країни) з послабленою економічною системою»	0,5	0,55	0,6
x4 – «Відтворення попиту на туристичні послуги в регіонах (країни) з послабленою економічною системою»	0,6	0,62	0,65
x5 – «Відтворення демографічної ситуації в диспропорційному інвестиційному середовищі регіоні (країни) з послабленою економічною системою»	0,45	0,48	0,5
x6 – «Соціальне середовище регіону (країни)»	0,5	0,52	0,55
x7 – «Комфортне життя в регіоні (країні)»	0,55	0,57	0,6
x8 – «Добробут населення в регіоні (країні)»	0,5	0,53	0,55
x9 – «Гідна праця в регіоні (країні)»	0,48	0,5	0,52
x10 – «Рівень освіти в регіоні (країні)»	0,52	0,55	0,57
x11 – «Екологічне середовище в регіоні (країні)»	0,6	0,62	0,65
Інтегральний індекс (I_{MB})	0,534	0,562	0,590

Результати практичного використання формули для оцінювання впливу місцевих бюджетів на диференціацію регіонів за рівнем розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму знаходяться на стадії аналізування, після завершення якого автор має оприлюднити відповідні висновки, що є напрямком подальших наукових досліджень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Відродження туризму країни у післявоєнний період передбачає систему заходів і завдань, спрямованих на подолання післявоєнної кризи туристичного сектору, відновлення подорожей шляхом побудови моделі стратегічного розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму, посилення інвестиційної привабливості територій, формування курортного ландшафту, різних зон відпочинку. В стресовому періоді війни відбулось нівелювання результату реалізації власної моделі прогнозування розвитку індустрії туризму, що призвело до збільшення

інвестиційних ризиків, послаблення інвестиційної політики країни, втрати частини зв'язків, ускладнення своєчасності міжнародного інвестування ресурсної компоненти туристичного сектора. Відносно внутрішніх джерел інвестування визнано, що сьогодні потреби індустрії туризму в прямих капіталовкладеннях значно перевищують існуючу на вітчизняному фінансовому ринку інвестиційну пропозицію. Саме тому гармонізація міжнародних відносин з відновлення високого рівня довіри іноземних інвесторів до бізнесу в індустрії туризму, зокрема, подолання просторової поляризації інвестиційних потоків, має врегульовуватись через впровадження нових реформ в економіці країни із додатковим залученням інвестиційних ресурсів для ресурсного забезпечення, а також економічної активності суб'єктів туристичного ринку. Представлено діапазон виміру КСЕВ інститутів спільного інвестування і їх партнерські відносини з метою досягнення стабільності економічних результатів та іншої спільної мети (екологічний, соціальний, економічно-інвестиційний, волонтаристський, вимір зацікавлених сторін) з позиції цілісного уявлення про стратегічний розвиток інвестиційного потенціалу індустрії туризму в міжнародній економічній системі. Практичну цінність має розроблена модель оцінювання впливу місцевих бюджетів на диференціацію регіонів держави за рівнем розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму, оскільки створює можливість застосування інтегральних та агрегатних індексів в реалізації стратегічних напрямків розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму, а також дозволяє проводити оперативний системний аналіз із можливістю коригування дії в сфері управління туризмом на регіональному та державному рівні. Автором розроблено етапи реалізації заходів стратегічного розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму в умовах міжнародної турбулентності, які можуть бути успішно реалізовані при плануванні програм розвитку індустрії туризму країни на засадах транскордонного співробітництва різних регіональних об'єднань з метою підтримки національної економічної системи України та її стратегічних напрямів щодо відтворення та реконструкцію основного та робочого капіталу сфери послуг та туристичних дестинацій на локальному рівні.

Усунення локальних дивергенцій забезпечує зменшення локальних інвестиційних диспропорцій шляхом впровадження механізмів поліцентричного розвитку, створення локальних туристично-інвестиційних кластерів, застосування індикаторів просторової збалансованості інвестицій, розвитку публічно-приватного партнерства, посилення інституційної координації між громадами. Перспективою подальших доробок є пошук напрямків вдосконалення математичного інструментарію оцінки післявоєнної стратегії розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму та заходів з її реалізації.



Список використаних джерел

1. Tsviliy S., Ogloblina V., Demko V., Pavliuk A., Pisetskyi M. Potential of International Cooperation of Ukraine in the Geoeconomic Space of the Tourist Industry. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2023. №49(3). P. 946–961. DOI:10.30892/gtg.49311-1095.
2. Tsviliy S., Mykhailik D., Ogloblina V., Gurova D., Korniienko O. The Mechanism of Activation of Investment Potential in the PostConflict Period of Development of the Tourism Industry. *Qubahan Academic Journal*. 2024. Vol. 4. №3. P. 175–194. DOI: 10.48161/qaj.v4n3a213.
3. Lee J. W. CSR Impact on the Firm Market Value: Evidence from Tour and Travel Companies Listed on Chinese Stock Markets. *Journal of Asian Finance Economics and Business*. 2020. №7(7). P. 159–167. DOI:10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.159.
4. Гойко А. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. Київ: ВІРА-Р, 1999. 320 с.
5. Куклік К. А. Проектне фінансування як фактор сприяння розвитку підприємств через реалізацію інвестиційних проектів. *Наукові праці НУХТ*. 2011. № 39. С. 66–70.
6. Melnyk T., Kasianok K., Diachenko O. Geostrategic Matrix of Foreign Direct Investment Redirection. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. № 1(1(13)). С. 33–41. DOI: 10.25140/2410-9576-2018-1-1(13)-33-41.
7. Сорочишина Н. Інвестиційний механізм у складі державної політики у сфері залучення інвестицій на інноваційну діяльність. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University*. 2018. Том 29(68). №1. С. 152–160.
8. Makedon V., Krasnikova N., Krupskyi O., Stasiuk Y. Arrangement of Digital Leadership Strategy by Corporate Structures: A Review. *Ikonomicheskii Izsledvania*. 2022. №31(8). P. 19–40.
9. McWilliams A., Siegel D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*. 2001. №26(1). P. 117–127. DOI: 10.5465/AMR.2001.4011987.
10. Trusova N., Krasnodied T., Demko V., Zakharchenko O., Morozova O., Katsemir Y. Guarantee of Safe Innovative Development of the Tourist Industry of Ukraine. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2022. Vol. 41. №2. P. 422–432. DOI: 10.30892/gtg.41212-846.
11. Shayakhmetova L., Maidyrova A., Moldazhanov M. State Regulation of the Tourism Industry for Attracting International Investment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. №11(6). 1489–1495. DOI: 10.14505/jemt.v11.6(46).19.
12. Макух Т.О., Стечишин Т.О. Інвестиційний потенціал як фактор підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. *Фінанси України*. 2009. № 9. С. 67–77.
13. Петкова Л. Диверсифікація міжнародних інвестиційних стратегій в умовах глобальних структурних зрушень. *Фінансовий простір*. 2012. №4. С. 45–48.
14. Kerimkhulle S., et al. Using Technical and Structural Coefficients of Economic Statistics to Equalize Flows of Input-Output Table. *Lecture Notes in Networks & Systems*. 2023. Vol. 596. P. 501–511.
15. European Union. EU External Investment Plan. 2021. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/factsheet_eip_uk.pdf (дата звернення 11.09.2025).
16. Investment plans of the EU: Opportunities for Ukraine in the area of the European Green Deal implementation. 2021. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/01/investment-plans-of-the-eu.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).
17. Trusova N., Tsviliy S., Mykhailik D., Ogloblina V., Marusei T. Innovative Incentives of the Tourism Industry in the Period of Post-Conflict Reconstruction of Ukraine. *Review of Economics and Finance*. 2022. №20. P. 1237–1248. DOI: 10.55365/1923.x2022.20.136.
18. Rudenko-Sudarieva L., Krysyuk R. Modern Factors of Development of International Investment. *Independent Auditor*. 2015. №14 (IV). P. 27–36.



19. Trusova N., Tsviliy S., Gurova D., Demko V., Samsonova V. Budget Instruments for Stimulating the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry in Ukraine. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. № 01s. P. 253–269. DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.28.
20. Покатаєва К. Інвестиційна діяльність підприємств у глобальному середовищі: методичний інструментарій управління: монографія. Харків : ХНАДУ, 2009. 168 с.
21. Tsviliy S., Mykhailik D., Gurova D., Ogloblina V., Korniienko O. Strategy for the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry of Ukraine in the International Economic System. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15. №3. P. 601–619. DOI: 10.14505/tpref.v15.3(31).08.

References

1. Tsviliy, S., Ogloblina, V., Demko, V., Pavliuk A., & Pisetskyi, M. (2023). Potential of International Cooperation of Ukraine in the Geoeconomic Space of the Tourist Industry. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 49(3), 946–961. 10.30892/gtg.49311-1095.
2. Tsviliy, S., Mykhailik, D., Ogloblina, V., Gurova, D., & Korniienko, O. (2024). The Mechanism of Activation of Investment Potential in the PostConflict Period of Development of the Tourism Industry. *Qubahan Academic Journal*, vol. 4, issue 3, 175–194. 10.48161/qaj.v4n3a213.
3. Lee, J. W. (2020). CSR Impact on the Firm Market Value: Evidence from Tour and Travel Companies Listed on Chinese Stock Markets. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(7), 159-167. 10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.159.
4. Goyko, A. (1999). *Methods of Assessing the Effectiveness of Investments & Priority Directions for their Implementation*. Kyiv: Vira-R. [in Ukrainian].
5. Kuklik, K. (2011). Project Financing as a Factor Contributing to the Development of Enterprises through the Implementation of Investment Projects. *Naukovi pratsi NUKhT – Scientific Works of NUHT*, 39, 66–70. [in Ukrainian].
6. Melnyk, T., Kasianok, K., & Diachenko, O. (2018). Geostrategic Matrix of Foreign Direct Investment Redirection. *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 1, issue 13, 33–41. 10.25140/2410-9576-2018-1-1(13)-33-41.
7. Sorochyshina, N. (2018). State Policy in the Sphere of Attracting Investments for Innovative Activities. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University*, vol. 29(68), issue 1, 152–160. [in Ukrainian].
8. Makedon, V., Krasnikova, N., Krupskyi, O., & Stasiuk, Y. (2022). Arrangement of Digital Leadership Strategy by Corporate Structures: A Review. *Ikonomicheski Izsledvania*, issue 31(8). 19-40.
9. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. 10.5465/AMR.2001.4011987.
10. Trusova, N., Krasnodied, T., Demko, V., Zakharchenko, O., Morozova, O., & Katsemir, Y. (2022). Guarantee of Safe Innovative Development of the Tourist Industry of Ukraine. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, vol. 41, issue 2, 422–432. 10.30892/gtg.41212-846.
11. Shayakhmetova, L., Maidyova, A., & Moldazhanov, M. (2020). State Regulation of the Tourism Industry for Attracting International Investment. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(6), 1489-1495. 10.14505/jemt.v11.6(46).19.
12. Makukh, T., & Stechyshyn, T. (2009). Investment Potential as a Factor in Increasing the Efficiency of the Use of Financial Resources. *Finances of Ukraine*, 9, 67-77.
13. Petkova, L. (2012). Diversification of International Investment Strategies in the Context of Global Structural Changes. *Finansovyi prostir – Financial Space*, 4(8), 45–48. [in Ukrainian].
14. Kerimkhulle, S., et al. (2023). Using Technical and Structural Coefficients of Economic Statistics to Equalize Flows of Input-Output Table. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 596, 501-511. 10.1007/978-3-031-21435-6_44.



15. European Union. (2021). EU External Investment Plan. https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/factsheet_eip_uk.pdf
16. Investment plans of the EU: Opportunities for Ukraine in the area of the European Green Deal implementation. (2021). <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/01/investment-plans-of-the-eu.pdf>
17. Trusova, N., Tsviliy, S., Mykhailik, D., Ogloblina, V., & Marusei, T. (2022). Innovative Incentives of the Tourism Industry in the Period of Post-Conflict Reconstruction of Ukraine. *Review of Economics and Finance*, 20, 1237–1248. 10.55365/1923.x2022.20.136.
18. Rudenko-Sudarieva, L., & Krysyuk, R. (2015). Modern Factors of Development of International Investment. *Independent Auditor*, 14 (IV), 27–36.
19. Trusova, N., Tsviliy, S., Gurova, D., Demko, V., & Samsonova, V. (2023). Budget Instruments for Stimulating the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry in Ukraine. *Economic Affairs*, vol. 68, issue 01s, 253–269. 10.46852/0424-2513.1s.2023.28.
20. Pokatayeva, K. (2009). *Investment Activity of Enterprises in the Global Environment: Methodical Toolkit of Management*. Kharkiv: Kharkiv National Automobile and Highway University. [in Ukrainian].
21. Tsviliy, S., Mykhailik, D., Gurova, D., Ogloblina, V., & Korniienko, O. (2024). Strategy for the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry of Ukraine in the International Economic System. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, vol. 15, issue 3, 601–619. 10.14505/tpref.v15.3(31).08.

Отримано:	15.09.2025	Beérkezett:	2025.15.09	Received:	15.09.2025
Прийнято до друку:	10.11.2025	Elfogadva:	2025.11.10	Accepted:	10.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-222-231](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-222-231)

УДК 339.56+339.727.22]:[629.33-67:621.313.13](477+438)

Maryna SHUBA

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics and Global Economy,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine

ORCID ID: [0000-0003-2581-6914](https://orcid.org/0000-0003-2581-6914)

e-mail: marinashuba@karazin.ua

**INTERNATIONAL TRADE AND INVESTMENT IN THE CONTEXT OF
GLOBAL ELECTRIC VEHICLE MARKET DEVELOPMENT: THE
UKRAINIAN-POLISH DIMENSION**

Анотація. Зростання світового ринку електромобілів формує нові тенденції у сфері міжнародної торгівлі та мобілізації інвестицій, що потребує наукового осмислення у контексті глобальних структурних трансформацій. Дослідження українсько-польського виміру цих процесів є актуальним, оскільки воно дозволяє виявити потенціал кооперації у межах європейського економічного простору та визначити напрями ефективної інтеграції національних економік у світові ланцюги доданої вартості. Метою статті є дослідження сучасного стану розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій у контексті розвитку світового ринку електромобілів, а також визначення особливостей українсько-польських торговельно-економічних відносин та можливостей партнерства у сфері електромобільності.

Розглянуто динаміку розвитку світового ринку електромобілів, визначено основні напрями інвестицій, а також проаналізовано особливості міжнародної торгівлі у цій сфері. Окрема увага приділяється польському досвіду залучення іноземних інвестицій та розширення виробничих потужностей у межах глобальних ланцюгів постачання, а також викликам і можливостям для України. У статті запропоновано SWOT-аналіз українсько-польської кооперації у сфері електромобільності, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони (географічна близькість, виробничий та науково-технічний потенціал), слабкі сторони (недостатній розвиток інфраструктури, регуляторна нестабільність), можливості (залучення інвестицій ЄС, розвиток спільних проєктів) та загрози (посилення глобальної конкуренції, технологічні бар'єри).

Результати дослідження підтверджують, що формування ефективної українсько-польської кооперації у сфері електромобільності здатне стати важливим чинником інтеграції України у європейський економічний простір та сприяти прискоренню інноваційних процесів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом моделей державної підтримки інновацій, вивченням ефективності транскордонних індустріальних кластерів та оцінкою впливу інвестицій у сфері електромобільності на структурну модернізацію національної економіки.

Ключові слова: міжнародна торгівля, прямі іноземні інвестиції, торговельно-економічні відносини, Україна, Республіка Польща, світовий ринок електромобілів.

JEL Classification: F10, F21, L62, Q55

Absztrakt. Az elektromos járművek globális piacának növekedése új tendenciákat formál a nemzetközi kereskedelem és a beruházások mozgósítása terén, ami tudományos vizsgálatot tesz



szükségessé a globális strukturális átalakulások kontextusában. E folyamatok ukrán-lengyel dimenziójának kutatása időszerű, mivel lehetővé teszi az európai gazdasági térségen belüli együttműködési potenciál feltárását, valamint a nemzetgazdaságok globális értékláncokba történő hatékony integrációjának irányainak meghatározását. A cikk célja a nemzetközi kereskedelem és beruházások jelenlegi helyzetének vizsgálata az elektromos járművek globális piacának fejlődése tükrében, továbbá az ukrán-lengyel kereskedelmi-gazdasági kapcsolatok sajátosságainak és az elektromobilitás területén rejlő partnerségi lehetőségeknek a feltárása.

A tanulmány áttekinti az elektromos járművek globális piacának fejlődési dinamikáját, meghatározza a főbb beruházási irányokat, valamint elemzi a nemzetközi kereskedelem sajátosságait ezen a területen. Különös figyelmet kap a külföldi tőkebevonás és a globális ellátási láncokon belüli gyártókapacitás-bővítés lengyel tapasztalata, valamint az Ukrajna előtt álló kihívások és lehetőségek. A cikk SWOT-elemzést javasol az elektromobilitás területén megvalósuló ukrán-lengyel együttműködésre vonatkozóan, amely lehetővé teszi az erősségek (földrajzi közelség, termelési és tudományos-műszaki potenciál), a gyengeségek (az infrastruktúra elégtelen fejlettsége, szabályozási instabilitás), a lehetőségek (uniós források bevonása, közös projektek fejlesztése) és a veszélyek (a globális verseny fokozódása, technológiai akadályok) azonosítását.

A kutatási eredmények megerősítik, hogy a hatékony ukrán-lengyel együttműködés kialakítása az elektromobilitás területén fontos tényezővé válhat Ukrajna európai gazdasági térségbe történő integrációjában, és hozzájárulhat az innovációs folyamatok felgyorsításához. A további kutatási irányok az innovációtámogatás állami modelljeinek mélyreható elemzésére, a határon átnyúló ipari klaszterek hatékonyságának vizsgálatára, valamint az elektromobilitási beruházások nemzetgazdasági szerkezetváltásra gyakorolt hatásának értékelésére összpontosítanak.

Kulcsszavak: nemzetközi kereskedelem, közvetlen külföldi tőkeberuházások, kereskedelmi-gazdasági kapcsolatok, Ukrajna, Lengyel Köztársaság, elektromos járművek globális piaca.

Abstract. The growth of the global electric vehicle (EV) market generates new trends in international trade and investment mobilization, requiring academic reflection in the context of global structural transformations. The study of the Ukrainian-Polish dimension of these processes is highly relevant, as it makes it possible to identify the potential for cooperation within the European economic area and to determine the directions for the effective integration of national economies into global value chains. The purpose of the article is to examine the current state of international trade and investment development in the context of the global EV market, as well as to identify the specific features of Ukrainian-Polish trade and economic relations and the prospects for partnership in the field of electromobility.

The article considers the dynamics of the global EV market, outlines the main investment trends, and analyzes the specifics of international trade in this sector. Special attention is paid to Poland's experience in attracting foreign investment and expanding production capacities within global supply chains, as well as to the challenges and opportunities for Ukraine. The study presents a SWOT analysis of Ukrainian-Polish cooperation in electromobility, which identifies strengths (geographical proximity, production and scientific-technological potential), weaknesses (underdeveloped infrastructure, regulatory instability), opportunities (EU investment inflows, development of joint projects), and threats (intensifying global competition, technological barriers).

The results confirm that the development of effective Ukrainian-Polish cooperation in electromobility could become an important factor in Ukraine's integration into the European economic area and contribute to the acceleration of innovation processes. Future research perspectives are linked to an in-depth analysis of models of state support for innovation, the study of the effectiveness of cross-border industrial clusters, and the assessment of the impact of electromobility investments on the structural modernization of the national economy.



Keywords: international trade, foreign direct investment, trade and economic relations, Ukraine, Republic of Poland, global electric vehicle market.

Problem Statement. The global electric vehicle (EV) market has demonstrated dynamic growth over the past decade, driven by a combination of technological innovations, government policies on economic decarbonization, and rising demand for environmentally friendly transport. Under these conditions, the issue of integrating national economies into the global production and distribution chains of the EV industry, particularly through mechanisms of international trade and investment, has become increasingly relevant. For Ukraine, which seeks to strengthen its position in the green technology market while advancing European integration, as well as for Poland, which has already emerged as one of the leaders in the production of EV components, the search for effective forms of bilateral and multilateral cooperation constitutes an important task. Therefore, the problem of shaping an optimal model of Ukrainian-Polish trade and economic relations in the context of the development of the global EV market is of both scientific and practical significance.

Literature review. The development of the global EV market is widely covered in the works of both foreign and domestic researchers. In particular, Bohnsack R. et al. [1] examine the trends of globalization in the automotive industry and the impact of decarbonization policies on demand structures. Kohpaiboon A. and Durongkaveroj W. analyze trade and investment models in the EV sector [2]. Pavlínek P. [3] investigates the progress of the transition from the production of internal combustion engine vehicles to EV manufacturing in Eastern Europe, focusing on the implications of this shift for the position of Eastern European countries in automotive value chains, production networks, and the division of labor within the European automotive industry. The publication by Tucki K., Orynycz O. and Dudziak A. [4] aims to identify changes in the automotive sector resulting from the advancement of electromobility. To achieve this goal, the Polish market for electric and conventional vehicles is discussed in detail, along with a comparative analysis of EV development in Poland relative to other EU countries. The Polish experience in the development of the EV market is also analyzed by Sendek-Matysiak E. and Łosiewicz Z. [5], whereas Ukrainian scholars [6; 7] focus on studying EV development and related infrastructure in Ukraine through the lens of global experience.

Nevertheless, despite the availability of numerous studies, the issues of Ukrainian-Polish trade and economic relations in the global EV market remain insufficiently explored.

Research aim and objectives. The purpose of this article is to examine the current state of international trade and investment in the context of the development of the global electric vehicle market, as well as to identify the specific features of Ukrainian-Polish trade and economic relations and the prospects for partnership in the field of electromobility.

Results and discussions. Over the past decade, the global electric vehicle market has transformed from a niche segment into a critically important sector of the global

economy. The number of EVs sold worldwide exceeded 17 million units in 2024, accounting for more than 20% of total passenger car sales (Figure 1). This reflects a steady trend toward the expansion of electric transport, driven by both environmental and economic factors [8].

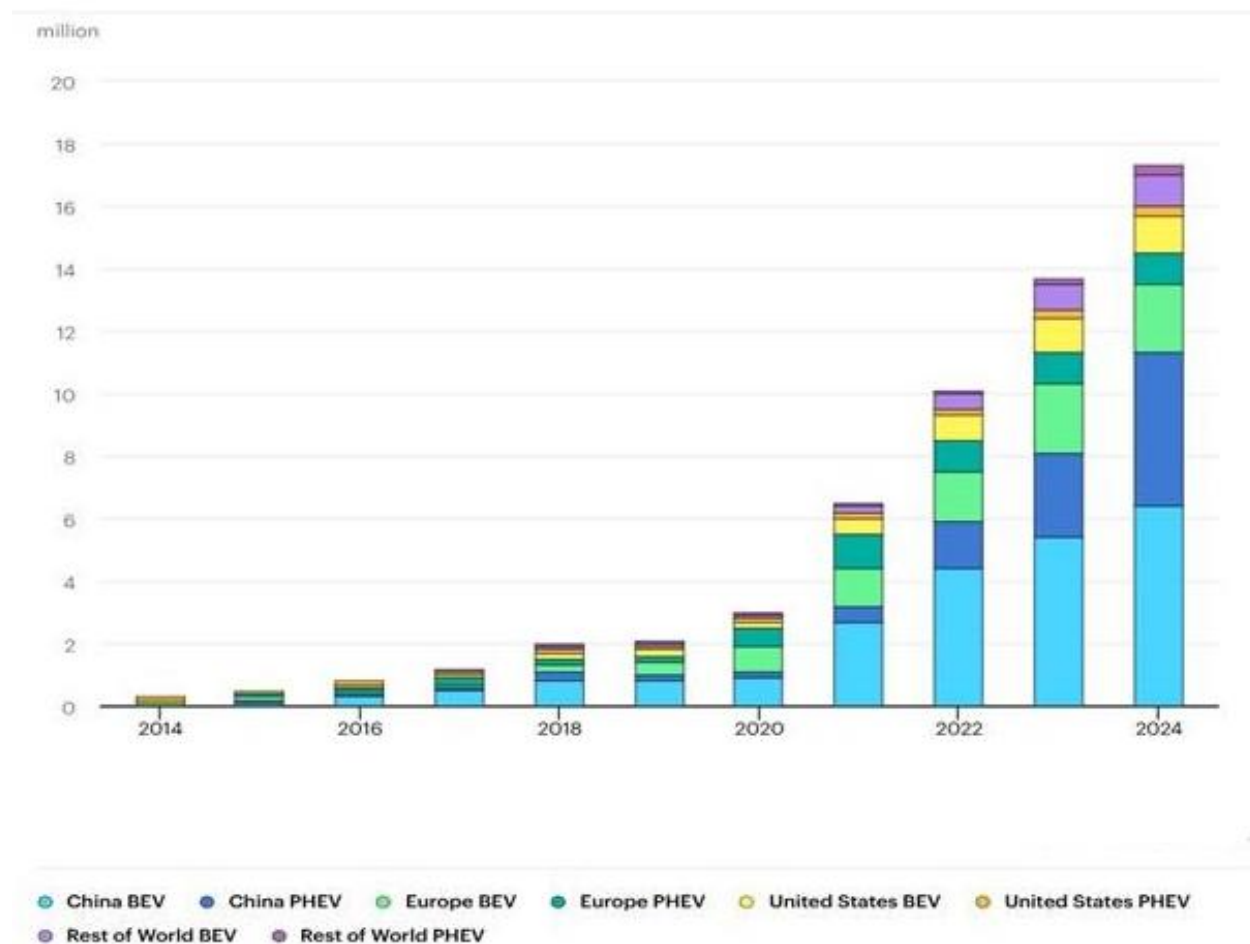


Figure 1. Dynamics of Global Electric Vehicle Sales, million units

Source: [8]

In the first quarter of 2025, more than 4 million EVs were sold, representing a 35 % increase compared to the first quarter of 2024, which exceeded the growth rates observed in the corresponding periods of the previous two years. During the first three months of 2025, over 1 million more EVs were sold compared to the same period in 2024, with nearly 60 % of these sales taking place in China.

It is expected that global EV sales will increase by 25 % over the entire year 2025, a growth rate similar to that of 2024. As a result, the number of EVs sold worldwide is projected to surpass 20 million units. Although sales volumes may be influenced by economic and political uncertainty, it is anticipated that more than one in four vehicles sold in 2025 will be electric [8].

The main drivers of growth include government policies aimed at reducing greenhouse gas emissions, technological advances in battery production, and rising consumer demand for environmentally friendly transport. At the same time, significant barriers remain, such as uneven development of charging infrastructure, high initial production costs, and dependence on the supply of critical minerals (lithium, cobalt, nickel).

International trade in electric vehicles demonstrates significant scale and rapid growth. Global EV exports increased by nearly 20 % in 2024, reaching around 3.2 million vehicles and accounting for almost 20 % of global sales, a share similar to that observed in 2023 and 2022. As with production, China had the largest share – 40 % of global exports, or nearly 1.25 million EVs [8].

The European Union is the second most important player in the EV trade market. On the one hand, EU countries actively export electric vehicles (primarily Germany, France, and Sweden), while on the other hand, they import substantial volumes of finished products and components from Asia. Within the EU, the single market ensures the free movement of goods and creates opportunities for the effective integration of national producers into global value chains.

A particularly important role in trade is played not only by finished electric vehicles but also by components – lithium-ion batteries, electric motors, and control systems. The value of battery trade has already surpassed that of automobile exports, underscoring the strategic significance of this segment. Thus, international EV trade is becoming increasingly diversified and dependent on the technological specialization of individual countries.

Alongside trade development, investment activities in the electric vehicle sector are being intensified. The volume of foreign direct investment (FDI) in EV manufacturing has shown substantial growth in recent years. Specifically, in 2022, 281 FDI projects were recorded in this sector with a total value of \$93.7 billion, which exceeds the 2021 indicators by more than 1.5 times [9]. The United States is the leading country in attracting investment in EV and battery production, surpassing announced investment levels in China, the EU, and other countries [10].

An important factor is the active participation of transnational corporations (Tesla, Volkswagen, BYD, Hyundai), which are shaping global production and distribution chains. This involves capital concentration in countries with favorable conditions for investors, availability of a skilled workforce, and access to raw materials. Europe, in this context, is a highly attractive region due to large-scale government subsidy programs for innovation and infrastructure development (e.g., the European Battery Alliance).

At the same time, investment processes are marked by regional concentration. Central and Eastern Europe are gradually becoming one of the centers for EV component manufacturing, creating opportunities for attracting investment to countries with lower production costs. Thus, the EV investment market not only facilitates technology diffusion but also shapes a new architecture of international economic relations.



In recent years, Poland has held a noticeable position in the global EV production and distribution chains and has been gradually strengthening its role as an EV exporter. In 2023, Poland exported EVs worth \$1 billion, making it the 17th largest exporter of EVs (out of 116) worldwide. The main export destinations for Polish EVs in 2023 were: Italy (\$394 million), Germany (\$115 million), France (\$104 million), Ukraine (\$97.3 million), and the Netherlands (\$39.4 million) [11].

In 2023, Poland imported electric vehicles worth \$1.09 billion, ranking as the 27th largest importer of electric vehicles (out of 207) worldwide. During the same year, electric vehicles constituted the 52nd most imported product (out of 5,286) in Poland. In 2023, Poland imported electric vehicles primarily from Germany (\$401 million), China (\$149 million), South Korea (\$114 million), Japan (\$101 million), and the United Kingdom (\$63.5 million) [11].

Within the global electric vehicle value chains, Poland has achieved remarkable results, primarily due to its specialization in the production of batteries and components. Currently, 60 % of all batteries manufactured in Europe are produced in Poland, making the country the second-largest producer of lithium-ion batteries worldwide after China [12].

In Poland, and simultaneously in Europe, the largest battery producer is the LG Energy Solution plant located in Biskupice Podgórne near Wrocław. LG is currently investing and expanding operations by opening additional production facilities in Kobierzyce. Upon completion, this will become the largest electric vehicle battery production plant in the world.

Other leading battery sector companies that are already investing in Poland include:

- Enchem – also investing in Kobierzyce and set to become the only producer of lithium salt in Europe, one of the key components used in the production of battery electrolytes, and thus in EV battery manufacturing.
- Northvolt – in 2023, completed the construction of a plant producing energy storage systems and battery solutions for industry and construction.
- Umicore – in 2021, launched a new plant in Nysa, which became the first cathode materials plant in Europe.
- SK Innovation – is constructing a new copper foil plant in Stalowa Wola for lithium-ion batteries.
- Mercedes-Benz Manufacturing Poland, Capchem, Guotai Huarong, as well as a number of subcontractors, including SK Hi-tech, Battery Materials Poland, KET Poland, Foosung, Enchem, and LG Electronics.

Thus, Poland is currently making a significant contribution to ensuring that the European automotive industry becomes less dependent on lithium-ion batteries manufactured and supplied from China [13].

The development of the industry is supported by a targeted government policy aimed at attracting foreign investment and creating industrial clusters. The Polish government has designed a number of programs to support electromobility, including the Electromobility Poland Strategy [14], which provides for the stimulation of both

production and domestic demand. In parallel, tax incentives and EU programs are implemented in the country, which facilitate the establishment of favorable conditions for investors.

Thanks to the combination of a domestic market, a skilled workforce, and a strategic location, Poland is gradually transforming into a major European hub of the electric vehicle industry. This opens new opportunities for integration with neighboring countries, particularly Ukraine.

The Ukrainian electric vehicle market is still at an early stage of development but demonstrates positive dynamics. The number of registered EVs in Ukraine has been steadily growing in recent years, indicating a gradual increase in demand for green technologies. The total size of the EV segment in the first quarter of 2025 amounted to 20.7 thousand units, representing a 14.6 % increase compared to the first three months of 2024. The structure of the segment as of Q1-2025 is as follows: imported used EVs dominate, accounting for 56.6 %, or 11.7 thousand units. The second-largest subsector is domestic resale of BEVs, representing 33.4 % or 6.9 thousand units. New electric vehicles constitute 10 % of the group, amounting to 2.1 thousand units [15].

Consumer demand for new electric vehicles in the Ukrainian market is fulfilled through import channels. Unfortunately, there is currently no national production of electric vehicles, although the potential exists. Ukraine has the capacity to manufacture electric vehicles, as it is one of the few countries in the world with a complete automotive production cycle. By leveraging the latest Industry 4.0 technologies and its scientific and industrial potential, Ukraine could produce next-generation vehicles, and developments in this field are ongoing. One example is the “Engineering – Automation – Mechanical Engineering” cluster, which is actively exploring the possibility of creating a joint product that would maximize the existing potential of its members and become competitive in both domestic and international markets [7].

Ukraine also possesses a strong resource base (lithium, graphite, manganese), which can ensure a strategic role in global supply chains for battery production. Its geographical location and integration into the European space open prospects for the development of joint projects with EU countries. Thus, Ukraine is capable of gradually transforming from an import-dependent consumer into an active participant in international cooperation in the field of electromobility.

Ukrainian-Polish relations in trade and investment hold significant potential in the context of electric vehicle market development. At present, bilateral trade volumes in this field remain relatively small (for example, in 2023 Poland accounted for 10.8% of Ukraine’s electric vehicle imports, ranking third among leading importers [16]). However, there are several directions in which cooperation could be intensified. Poland already serves as a key exporter of components and batteries, while Ukraine can offer both a sales market and resources for production.

Moreover, cooperation between Ukraine and Poland in electromobility fits into the broader context of Ukraine’s integration into the EU. Joint industrial projects could become not only a form of bilateral cooperation but also an integral element of European energy transition policy.



The development of the electric vehicle market amid global energy transformation necessitates the search for new models of international cooperation. Ukraine and Poland, despite differences in the level of industrialization and integration into global value chains, have the potential to establish joint production and innovation clusters. To assess the opportunities and risks of such cooperation, it is appropriate to use SWOT analysis matrix (Table 1).

Table 1.

SWOT analysis matrix of Ukrainian-Polish cooperation in the field of electromobility

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
– Poland is one of the EU leaders in battery production. – Ukraine possesses significant reserves of lithium, graphite, and other critical materials. – Geographical proximity and integration into the European space. – Gradual growth in demand for electric vehicles in both countries. – Availability of joint educational and research programs.	– Low level of R&D investment from the Ukrainian side. – High energy intensity and vulnerability of Ukrainian infrastructure due to the war. – Differences in technical standards and regulatory frameworks.
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
– Creation of joint Ukrainian-Polish production clusters. – Attraction of EU investments for Ukraine's recovery and green transformation. – Development of transborder charging infrastructure. – Innovative cooperation (joint R&D projects, startups).	– Competition from China, the USA, and other EV market leaders. – Risks of protracted war and political instability. – Possible strengthening of protectionist measures within the EU. – Volatility of global prices for critical metals. – Slow adaptation of Ukrainian legislation to EU standards.

Compiled by the author.

An analysis of strengths shows that Poland already occupies a significant position in the European battery production chain, particularly thanks to the operations of major manufacturers (e.g., LG Energy Solution, Northvolt). Ukraine, in turn, possesses substantial reserves of lithium, graphite, and other critical minerals that are strategically important for the EU's green transition. A shared advantage of both countries is their geographical proximity, as well as growing demand for electric transport in Central and Eastern Europe.

At the same time, the weaknesses of cooperation reflect structural challenges, such as differences in the level of regulatory harmonization. An additional challenge for Ukraine is the ongoing Russian military aggression, which significantly increases investor risks and complicates the attraction of long-term capital investments.

Opportunities for cooperation are primarily related to the prospects of establishing joint production clusters, attracting EU funding for recovery and energy

transition projects, and developing cross-border charging infrastructure. Another important direction may be innovative collaboration within research programs and academic projects between universities of both countries.

Finally, among the threats, the most critical are competition from leading global electric vehicle hubs (China, the United States), high price volatility of strategic metals, and the possible introduction of additional protectionist measures in the EU. For Ukraine, a further constraint lies in the lengthy process of harmonizing its legislative framework with European Union standards.

Thus, the conducted SWOT analysis demonstrates that the effectiveness of Ukrainian-Polish cooperation in electromobility will depend on the ability to minimize institutional and infrastructural weaknesses while maximizing the synergy of strong sides – Ukraine's resource potential and Poland's production and technological advantages.

Conclusions and prospects for further research. The global electric vehicle market is characterized by dynamic growth driven by a combination of technological innovation, environmental requirements, and government support programs. Poland is gradually consolidating its position as a European manufacturing hub in the field of electromobility, while Ukraine, possessing significant resource and scientific potential, continues to face institutional and infrastructural challenges.

Ukrainian-Polish cooperation in this sector is mutually beneficial: Poland is able to integrate Ukrainian resources into its production clusters, whereas Ukraine gains access to EU markets, investment flows, and advanced technologies. The main advantages of such cooperation lie in the complementarity of the two economies and their geographical proximity. At the same time, the principal risks are linked to competition from other countries in the region and the instability of the external environment.

Future research should focus on assessing the prospects for integrating Ukrainian manufacturers into European supply chains, analyzing the effectiveness of state policies for promoting electromobility, and examining the influence of security and energy factors on the development of the electric vehicle market in Eastern Europe.

References

1. Bohnsack, R., Kolk, A., Pinkse, J., & Bidmon, C. M. (2020). Driving the electric bandwagon: The dynamics of incumbents' sustainable innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 727–743. <https://doi.org/10.1002/bse.2430>
2. Kohpaiboon, A., & Durongkaveroj, W. (2024). Trade and investment patterns of electric vehicles. *Journal of Southeast Asian Economies*, 41(3), 197–220. <https://www.jstor.org/stable/27352174>
3. Pavlínek, P. (2023). Transition of the automotive industry towards electric vehicle production in the east European integrated periphery. *Empirica*, 50(1), 35–73. <https://doi.org/10.1007/s10663-022-09554-9>
4. Tucki, K., Orynycz, O., & Dudziak, A. (2022). The impact of the available infrastructure on the electric vehicle market in Poland and in EU countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24), 16783. <https://doi.org/10.3390/ijerph192416783>



5. Sendek-Matysiak, E., & Łosiewicz, Z. (2021). Analysis of the development of the electromobility market in Poland in the context of the implemented subsidies. *Energies*, 14(1), 222. <https://doi.org/10.3390/en14010222>
6. Pivnyak, G., Olishevskaya, V., Olishevskiy, H., Lutsenko, I., Lysenko, A., & Sala, D. (2024). Comprehensive study on electric vehicles and infrastructure for sustainable development in Ukraine. *E3S Web of Conferences*, 567, 01025. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202456701025>
7. Prushkivska, E., Maksymenko, I., Prushkivsky, V., & Prushkivska, V. (2024). Global electric vehicle market and prospects for Ukraine's contribution to its development. *Academy Review*, 1(60), 258–271. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-19>
8. International Energy Agency. (2025). *Global EV Outlook 2025*. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025/trends-in-electric-car-markets-2>
9. fDi Intelligence. (n.d.). Electric vehicle FDI accelerates. <https://www.fdiintelligence.com/content/ddd638b7-5a9e-5e0d-bd44-48be14ab43b8>
10. Brinn, J. (2024, February 5). U.S. is now a global leader in attracting EV investments. *NRDC*. <https://www.nrdc.org/bio/jordan-brinn/united-states-now-global-leader-attracting-ev-investments>
11. Observatory of Economic Complexity. (n.d.). *Electric motor vehicles in Poland*. <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/electric-motor-vehicles/reporter/pol>
12. Strategic Perspectives. (2024). *Poland, a strategic cleantech hub for Europe*. Brussels. <https://strategicperspectives.eu/wp-content/uploads/2024/12/StrategicPerspectives-Poland-strategic-cleantech-hub-for-Europe-1.pdf>
13. Trade.gov.pl. (2024). *Poland recharges its batteries*. <https://www.trade.gov.pl/en/news/poland-recharges-its-batteries/>
14. Electromobility Poland. (n.d.). *Electromobility Poland*. <https://electromobilitypoland.pl/en/>
15. Eauto.org.ua. (2025). Electric vehicle market in Ukraine: results of the first quarter of 2025. <https://eauto.org.ua/news/780-rinok-elektromobiliv-v-ukrajini-pidsumki-i-kvartalu-2025-roku> [in Ukrainian]
16. Observatory of Economic Complexity. (n.d.). *Electric motor vehicles*. <https://oec.world/en/profile/hs/electric-motor-vehicles>

Отримано:	02.09.2025	Beérkezett:	2025.09.02	Received:	02.09.2025
Прийнято до друку:	26.10.2025	Elfogadva:	2025.10.26	Accepted:	26.10.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-232-245](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-232-245)

УДК 334.7:005.35:005.21:330.341.1

Людмила ЯЛОВЕГА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5351-545X](https://orcid.org/0000-0002-5351-545X)

Scopus ID: [57210847041](https://orcid.org/57210847041)

e-mail: uluanchenko@ukr.net

(Corresponding author)

Даніїл ЧЕРНІЙ

аспірант
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0009-0006-6804-9689](https://orcid.org/0009-0006-6804-9689)

КЛАСТЕРНО-МЕРЕЖЕВА ПАРАДИГМА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У сучасних умовах глобальних соціально-економічних трансформацій корпоративна соціальна відповідальність (далі - КСВ) постає як стратегічний механізм формування інноваційно орієнтованої та соціально збалансованої моделі розвитку суб'єктів господарювання. Її сутність полягає у поєднанні економічних цілей підприємства з екологічними, соціальними та етичними пріоритетами сталого розвитку. Предметом дослідження є концептуальні засади, інституційні механізми та аналітичні інструменти управління КСВ у системі сталого розвитку інноваційно активних підприємств. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування ролі КСВ як інтеграційної платформи міжсекторальної взаємодії бізнесу, держави, науково-освітніх установ, громадянського суспільства та фінансових інституцій у процесі формування мережевої екосистеми соціального партнерства. Методологічну основу становлять системний, кластерний та інституційний підходи, принципи теорії зацікавлених сторін, концепція «потрійної спіралі», а також методи структурно-функціонального аналізу, порівняльних узагальнень та аналітичного моделювання взаємодії стейкхолдерів. Результати дослідження засвідчують, що ефективність реалізації КСВ визначається здатністю підприємства формувати динамічні мережі соціальної взаємодії, у межах яких створення соціальної цінності поєднується з інноваційними процесами, розвитком людського капіталу та зміцненням репутаційного потенціалу. Розроблено систему показників оцінювання результативності зв'язків стейкхолдерів, що охоплює соціальні, інституційні, комунікаційні, екологічні та інноваційні параметри. Її практичне застосування забезпечує підвищення рівня аналітичної обґрунтованості управлінських рішень і стратегічної стійкості підприємств. Отримані результати можуть бути використані у практиці стратегічного менеджменту, під час



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 ESG-звітності, розроблення політик корпоративної відповідальності та впровадження інструментів партнерської взаємодії в межах бізнес-екосистем. Реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню соціального капіталу, активізації інноваційної діяльності підприємств та забезпеченню сталого економічного зростання.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, інноваційний розвиток, кластерна модель, мережеві екосистеми, сталий розвиток, ESG.

JEL Classification: M14, O31, L14, Q01

Absztrakt. A globális társadalmi-gazdasági átalakulások jelenlegi feltételei között a vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, a továbbiakban: CSR) stratégiai mechanizmusaként jelenik meg a gazdálkodó szervezetek innovációorientált és társadalmilag kiegyensúlyozott fejlesztési modelljének kialakításában. Lényege a vállalat gazdasági céljainak összekapcsolásában rejlik a fenntartható fejlődés ökológiai, társadalmi és etikai prioritásaival. A kutatás tárgyát a CSR irányításának koncepcionális alapelvei, intézményi mechanizmusai és elemzési eszközei képezik az innovatív vállalatok fenntartható fejlődési rendszerében. A kutatás célja a CSR szerepének elméleti-módszertani megalapozása, mint integrációs platform az üzleti szféra, az állam, a tudományos-oktatási intézmények, a civil társadalom és a pénzügyi intézmények közötti ágazatközi együttműködésben a társadalmi partnerség hálózati ökoszisztémájának kialakulása során. A módszertani alapot a rendszer-, klaszter- és intézményi megközelítések, az érintettek elméletének elvei, a „hármasspirál” (Triple Helix) koncepció, valamint a strukturális-funkcionális elemzés, az összehasonlító általánosítások és az érintettek (stakeholderek) közötti kölcsönhatások analitikus modellezésének módszerei alkotják. A kutatási eredmények igazolják, hogy a CSR megvalósításának hatékonyságát a vállalat azon képessége határozza meg, hogy dinamikus társadalmi kölcsönhatási hálózatokat alakítson ki, amelyeken belül a társadalmi értékteremtés összekapcsolódik az innovációs folyamatokkal, a humántőke fejlesztésével és a reputációs potenciál erősítésével. Kidolgozásra került az érintettek közötti kapcsolatok eredményességének értékelésére szolgáló mutatórendszer, amely magában foglalja a társadalmi, intézményi, kommunikációs, ökológiai és innovációs paramétereket. Ennek gyakorlati alkalmazása biztosítja a vezetői döntések analitikai megalapozottságának és a vállalatok stratégiai stabilitásának növelését. A kapott eredmények felhasználhatók a stratégiai menedzsment gyakorlatában, az ESG-jelentések összeállításakor, a vállalati felelősségvállalási politikák kidolgozásakor, valamint a partnerségi együttműködési eszközök bevezetésekor az üzleti ökoszisztémákon belül. A javasolt megközelítések megvalósítása hozzájárul a társadalmi tőke megerősítéséhez, a vállalatok innovációs tevékenységének élénkítéséhez és a fenntartható gazdasági növekedés biztosításához.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás, érintettek (stakeholderek), innovatív fejlődés, klasztermodell, hálózati ökoszisztémák, fenntartható fejlődés, ESG.

Abstract. In the contemporary context of global socio-economic transformations, corporate social responsibility (CSR) emerges as a strategic mechanism for shaping an innovation-oriented and socially balanced model of enterprise development. Its essence lies in harmonizing the economic objectives of a business with the environmental, social, and ethical priorities of sustainable development. The subject of this research comprises the conceptual foundations, institutional mechanisms, and analytical tools for managing CSR within the sustainable development framework of innovation-driven enterprises. The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological justification of CSR as an integrative platform for cross-sectoral interaction among business, government, academic and educational institutions, civil society, and financial entities in the process of building a network-based ecosystem of social partnership. The methodological framework is grounded in systemic, cluster, and institutional approaches; stakeholder theory principles; the “triple helix” concept; as well as methods of structural-functional analysis, comparative generalization, and analytical modeling of stakeholder interactions.

The findings demonstrate that the effectiveness of CSR implementation is determined by an enterprise's ability to establish dynamic networks of social interaction in which the creation of social value is interconnected with innovation processes, human capital development, and the strengthening of reputational potential. A system of indicators for assessing the effectiveness of stakeholder relationships has been developed, encompassing social, institutional, communicative, environmental, and innovation parameters. Its practical application enhances transparency, analytical soundness of managerial decisions, and the strategic resilience of enterprises. The results can be applied in strategic management practices, ESG reporting, corporate responsibility policy design, and the implementation of partnership-based tools within business ecosystems. The proposed approaches contribute to strengthening social capital, stimulating enterprises' innovation activity, and ensuring sustainable economic growth.

Keywords: corporate social responsibility, stakeholders, innovation development, cluster model, network ecosystems, sustainable development, ESG.

Постановка проблеми. Глобальні соціально-економічні трансформації та інтенсивні процеси цифровізації господарського середовища зумовлюють необхідність глибокого переосмислення ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у системі стратегічного управління підприємствами. Вона поступово еволюціонує від окремих соціальних або благодійних ініціатив до цілісної управлінської парадигми, що поєднує економічні, екологічні, інноваційні та соціальні аспекти розвитку [10]. Такий перехід формує нову управлінську культуру, орієнтовану на довгострокову стійкість, суспільну довіру та відповідальне використання ресурсів. Разом із тим, формування дієвої системи КСВ залишається складним завданням через фрагментарність нормативно-правового та методичного забезпечення, відсутність чітких механізмів координації між зацікавленими сторонами та обмеженість інструментів кількісної і якісної оцінки результативності соціально відповідальних практик. Ці фактори ускладнюють процес моніторингу ефективності реалізованих стратегій і знижують прозорість управлінських рішень. Сучасні тенденції розвитку ESG-інвестування, утвердження концепції «потрійної спіралі» та впровадження кластерних підходів до організації виробництва відкривають нові можливості для інтеграції соціальної відповідальності в бізнес-моделі підприємств. У результаті формується оновлена модель партнерської взаємодії між приватним сектором, державними інституціями, науково-освітнім середовищем, фінансовими структурами та громадами, спрямована на досягнення взаємодії соціальної цінності, інноваційного потенціалу та економічної стійкості. Відсутність уніфікованої системи показників для вимірювання ефективності партнерських зв'язків у межах реалізації КСВ ускладнює розроблення аналітичних інструментів комплексної оцінки її впливу на соціально-економічні результати діяльності підприємств. У цих умовах особливої актуальності набуває створення аналітичної моделі КСВ, здатної не лише фіксувати соціальні ефекти, а й відображати інноваційний розвиток, зміцнення репутаційного капіталу, підвищення рівня довіри та інтеграцію підприємств у мережеві екосистеми сталого зростання.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління КСВ в умовах трансформації національної та глобальної економіки набуває особливого наукового значення, оскільки КСВ дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс сталого розвитку, ефективного корпоративного управління та формування партнерських взаємовідносин між суб'єктами господарювання і суспільством. У сучасній економічній науці простежується тенденція переходу від етичного потрактування корпоративної відповідальності до її інституціоналізації як складника стратегії інноваційного розвитку підприємств. Концептуальні засади цієї еволюції ґрунтовно досліджені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які наголошують на важливості інтеграції КСВ у механізми формування соціального капіталу, розвитку людських ресурсів та посилення конкурентоспроможності бізнесу.

Дослідження N. Aversano [12] систематизує підходи до реалізації КСВ у контексті діяльності закладів вищої освіти, акцентуючи увагу на інституційних механізмах залучення стейкхолдерів, розбудові довіри та посиленні ролі освітніх інституцій у формуванні соціального капіталу. Т. Alshukri та співавтори [13] довели, що взаємозв'язок між КСВ, інноваційною спроможністю, організаційним навчанням і створенням стійкої цінності зростає за умов активної участі зацікавлених сторін. Подібною позиції дотримується Н. Ава [14], який розвиває теорію «зацікавлених сторін» у контексті КСВ, обґрунтовуючи модель багаторівневого діалогу між бізнесом, суспільством і державними інституціями як передумову ефективного управління соціальною відповідальністю. У праці Y. Chen [15] обґрунтовано, що КСВ трансформується із морально-етичного чинника у стратегічний фактор інновацій, сприяючи формуванню довгострокової вартості підприємства через розвиток організаційного навчання, управління знаннями та партнерську взаємодію з ключовими групами стейкхолдерів.

В українській науковій літературі питання КСВ досліджуються у контексті соціально-економічної модернізації бізнес-середовища. Зокрема, Т. Бондарук [2] визначає економічну природу організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу, акцентуючи на необхідності його інституційного оновлення. Л. Бобко та А. Мазяр [1] аналізують специфіку розвитку КСВ в Україні, наголошуючи на недостатній прозорості комунікацій між бізнесом і суспільством та низькому рівні соціальної відповідальності малого підприємництва. Вагомий внесок у розроблення теоретико-методичних аспектів здійснили В. Борщ і О. Жмай [3], які дослідили впровадження політики соціальної відповідальності у підприємствах енергетичної сфери крізь призму Цілей сталого розвитку ООН, а також Н. Бочарова і І. Федотова [4], які розглядають КСВ як фундаментальний компонент концепції сталого розвитку підприємства. Значну увагу вітчизняні науковці приділяють аналізу організаційних аспектів взаємодії зі стейкхолдерами. Т. Горохова [5] визначає КСВ як складний процес комунікаційного управління, що інтегрує інтереси працівників, власників, споживачів і суспільства в єдину систему відповідальності

взаємодії. Б. Дмитрів [6] підкреслює еволюційний характер КСВ та її стратегічну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. П. Лиска [8] розглядає КСВ як ключовий чинник сталого розвитку, пропонуючи управлінську модель її інтеграції у стратегічну політику підприємств. І. Клименко [7], у свою чергу, трактує КСВ як практичний інструмент реалізації Цілей сталого розвитку через гармонізацію соціальних, екологічних та економічних цілей корпоративної діяльності. Сучасний науковий дискурс зосереджується також на побудові систем ефективного партнерства між стейкхолдерами. Вітчизняні науковці здійснили ґрунтовні дослідження у сфері КСВ, охоплюючи широкий спектр проблемних аспектів і напрямів її розвитку. Водночас у наукових працях представлено різнопланові підходи до осмислення КСВ як системного інструмента соціально-економічної взаємодії суб'єктів господарювання. Зокрема, досліджено питання систематизації типів взаємовідносин у процесі створення спільної цінності, доведено, що багаторівнева координація учасників економічного простору забезпечує зростання соціально-економічної результативності діяльності підприємств [9]; визначено практичні напрями розвитку КСВ на мікрорівні, де обґрунтовано роль соціально відповідальної політики у формуванні довіри до бізнесу, підвищенні його репутаційного потенціалу та конкурентоспроможності [10]; проаналізовано інтеграцію концепції КСВ у ширший контекст структурної трансформації аграрного сектору, кластерного розвитку та інноваційної орієнтації бізнесу, підкреслено значення соціально відповідальних стратегій у зміцненні регіональної економіки й забезпеченні сталого розвитку [11] тощо. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що КСВ еволюціонує від етичного принципу до стратегічного інституту розвитку, який забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства на основі інноваційності, партнерства, соціального капіталу та екосистемного мислення. Залучення стейкхолдерів, розвиток довіри й орієнтація на сталий розвиток формують нову парадигму корпоративного управління, у якій КСВ стає ключовим інструментом формування економічної стійкості та соціальної легітимності бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на інтенсивний розвиток наукових досліджень у сфері КСВ та зростання уваги до її інтеграції у систему стратегічного управління, низка теоретичних і прикладних аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Подальшого осмислення потребують концептуальні засади оцінювання ефективності взаємодії стейкхолдерів у межах інноваційно орієнтованих моделей КСВ, особливо у частині кількісного вимірювання створеної соціальної цінності та виявлення синергетичного ефекту партнерства між бізнесом, державою та громадами. Недостатньо розробленою є методологія моніторингу й контролю соціально-інноваційних ефектів, що виникають у межах кластерно-мережових форматів співпраці, а також відсутня цілісна система індикаторів, здатна комплексно відображати взаємозв'язок між соціальними, екологічними, економічними та комунікаційними складниками КСВ. Дискусійними



залишаються питання організаційно-інституційного забезпечення функціонування координаційних хабів КСВ і вдосконалення механізмів гармонізації інтересів учасників соціальних партнерств. Недостатньо дослідженим є вплив цифрових технологій, ESG-аналітики та інструментів даних на підвищення прозорості й стратегічної результативності соціально відповідальних ініціатив. Потребують глибшого наукового опрацювання фінансові аспекти реалізації КСВ, зокрема роль грантових механізмів і соціальних облігацій у забезпеченні фінансової стійкості корпоративних екосистем. Таким чином, актуальним науково-практичним завданням є розроблення комплексної методології оцінювання та управління КСВ у межах мережових інноваційних структур, яка враховує динаміку взаємодії стейкхолдерів, цифрову трансформацію управлінських процесів і стратегічні пріоритети сталого розвитку підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку КСВ інноваційно орієнтованих підприємств у контексті становлення кластерно-мережової моделі сталого розвитку. У межах дослідження передбачається розкрити зміст КСВ як інтеграційного механізму стратегічного управління, що забезпечує узгодження соціальних, економічних та екологічних векторів діяльності підприємства; визначити роль зацікавлених сторін у формуванні динамічної системи соціального партнерства; обґрунтувати аналітичні підходи до оцінювання результативності взаємодії суб'єктів у межах корпоративно-відповідальної моделі управління.

Завдання дослідження охоплюють узагальнення наукових підходів до потрактування КСВ у межах інноваційної та кластерної парадигм розвитку, виявлення механізмів її впливу на формування соціальної цінності, конкурентоспроможності та репутаційного капіталу підприємства, а також систематизацію показників оцінювання ефективності взаємодії стейкхолдерів із урахуванням соціальних, інституційних, комунікаційних та інноваційних параметрів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світова економіка перебуває у фазі глибоких структурних перетворень, що супроводжуються переглядом концептуальних засад стратегічного управління та переосмисленням місця КСВ у цій системі. КСВ поступово трансформується з інструмента репутаційного менеджменту у комплексну інтеграційну модель стратегічних взаємодій, орієнтовану на формування соціально відповідальної інноваційної екосистеми. Вона виступає багатовимірним механізмом забезпечення сталого розвитку, який синтезує етичні принципи, партнерство, інноваційність і екологічну збалансованість у єдину систему стратегічного управління. Для інноваційно орієнтованих підприємств КСВ набуває статусу ключового елементу довгострокової стратегії розвитку, що створює інтеграційну платформу міжсекторальної взаємодії бізнесу, державних інституцій, науково-освітнього середовища, громадянського суспільства, технологічних стартапів і фінансових

структур [5]. Такий формат взаємодії сприяє створенню соціальної цінності через сукупний результат партнерства різних учасників і має не лише економічний, а й суспільно значущий вимір, посилюючи інноваційний потенціал, конкурентоспроможність і репутаційний капітал підприємств. Інтеграція соціальних і екологічних ініціатив у стратегічні управлінські процеси формує нову парадигму розвитку бізнесу, де соціальна відповідальність стає системоутворювальним чинником стійкості та каталізатором технологічних проривів і розвитку людського капіталу.

У цій системі ключову роль відіграють різні групи стейкхолдерів, з-поміж яких: держава, заклади вищої освіти, громадські організації, фінансові інституції, територіальні громади та підприємницькі структури, які взаємодіють задля досягнення спільної мети – соціально-економічного прогресу на засадах сталості. Держава виконує функції координатора, стимулюючи соціально відповідальні практики через нормативно-правові інструменти, податкові пільги, грантові програми та інституційні преференції. Заклади вищої освіти та наукові центри виступають генераторами знань і компетенцій для сталого економічного розвитку, формуючи інтелектуальне підґрунтя для інноваційного співробітництва з бізнесом. Громадські організації забезпечують суспільний контроль і прозорість реалізації корпоративних ініціатив, формуючи суспільну довіру до бізнесу. Фінансові інституції стимулюють розвиток КСВ через інструменти ESG-інвестування та соціальних облігацій, а технологічні стартапи трансформують інноваційні ідеї у соціально орієнтовані бізнес-моделі, сприяючи підвищенню адаптивності, гнучкості та соціальної значущості економічних процесів [9]. Взаємодію основних груп стейкхолдерів у системі КСВ підприємства наведено на рис. 1.

Взаємодія ключових суб'єктів інноваційно орієнтованої системи породжує динамічну мережу соціального партнерства, у якій кожен учасник є активним суб'єктом створення та використання соціальної цінності, що формує підґрунтя колективної відповідальності. Такий підхід відображає еволюцію КСВ від традиційного філантропічного інструмента до стратегічного механізму управління соціальним капіталом підприємства.



Рис. 1. Взаємодія основних груп стейкхолдерів у системі КСВ підприємства*

**Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [2], [5], [9]*

Сучасна модель КСВ потребує не лише дотримання етичних принципів, а й глибокої інтеграції інноваційних стратегій, аналітичних інструментів та механізмів прийняття управлінських рішень, що забезпечують гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей. У цьому контексті КСВ перетворюється на інституційну основу взаємодії між бізнесом, державою, науковими центрами та громадянським суспільством, виступаючи каталізатором зростання, соціальної згуртованості та формування економіки знань.

Розвиток КСВ у сучасній економіці тісно пов'язаний із кластерним підходом, який розглядає соціально відповідальні ініціативи як елемент інтегрованої мережевої системи взаємодії між підприємствами, науковими установами, органами влади та місцевими громадами. Кластерна модель КСВ забезпечує синергетичний ефект через поєднання ресурсів, технологій і знань для досягнення спільних цілей сталого розвитку на регіональному та національному рівнях. Відповідно до концепції «потрійної спіралі», співпраця бізнесу, науки та державного управління формує основу для генерування інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності економіки та посилення соціальної цінності бізнесу. Особливе значення у цій системі набувають мережеві платформи КСВ, що сприяють координації дій та створенню колективних інновацій. Парадигма партнерств спільного впливу переосмислює ефективність КСВ, спираючись на спільне визначення стратегічних пріоритетів, єдині стандарти оцінювання та прозорість звітності,

що підсилює довіру й суспільну підтримку ініціатив. Управління такими мережевими структурами потребує створення координаційних хабів КСВ, які забезпечують баланс інтересів, розроблення єдиних стандартів взаємодії, аналітичну підтримку та моніторинг соціально-економічного ефекту від реалізованих проєктів. Цифрові інструменти, з-поміж яких: системи відкритих даних, аналітичні панелі, дашборди моніторингу ESG-показників, відіграють провідну роль у підвищенні прозорості, підзвітності та стратегічного управління соціально відповідальними ініціативами.

Фінансування сучасних моделей КСВ ґрунтується на використанні інноваційних фінансових інструментів, зокрема: грантових програм, імпаکت-інвестування, соціальних облігацій, які забезпечують спрямування ресурсів у проєкти з високим рівнем соціальної, екологічної та економічної віддачі. Вочевидь кластерно-мережевий формат КСВ трансформується у стратегічну платформу сталого розвитку, що об'єднує соціальні інновації, цифрову аналітику та фінансову стійкість, створюючи системний позитивний вплив на суспільство, економіку та навколишнє середовище.

Механізм впливу КСВ на інноваційний розвиток базується на поєднанні соціально відповідальних практик та партнерства зі стейкхолдерами. Активне залучення зацікавлених сторін забезпечує двосторонній обмін інформацією, підвищує рівень довіри до бізнесу й сприяє ефективному впровадженню інновацій [6]. Стейкхолдерська взаємодія виступає модератором між соціальною відповідальністю, інноваційною активністю та створенням довгострокової цінності, задаючи напрям і темп трансформаційних процесів на підприємстві [9]. У межах теорії зацікавлених сторін, ресурсно-орієнтованої концепції та теорії динамічних здібностей, КСВ розглядається як стратегічний ресурс, що акумулює знання, розвиває компетенції, формує інноваційну культуру й конвертує нематеріальні активи – довіру, репутацію, партнерство у переваги. У стратегічній перспективі КСВ виступає каталізатором еколого-інноваційного розвитку підприємств, стимулюючи впровадження зелених технологій, раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності управлінських процесів. Зростання уваги інвесторів до ESG-результативності, державна підтримка соціально відповідального бізнесу та підвищення рівня екологічної свідомості управлінців формують нову траєкторію інноваційного розвитку, засновану на принципах сталості, партнерства й прозорості. Разом із тим, поєднання соціальної відповідальності, інноваційного розвитку та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами забезпечує формування стратегічного потенціалу підприємства в сучасному цифровому середовищі.

Мережева парадигма управління КСВ дозволяє розглядати її як динамічний процес співтворення цінності, у межах якого соціальні ініціативи стають каталізаторами інноваційних рішень, а впровадження інновацій, зміцнює репутаційний потенціал підприємства та підвищує його конкурентоспроможність. Ефективність КСВ визначається рівнем соціального капіталу, взаємної довіри та партнерської взаємодії між стейкхолдерами, які



спільно формують простір колективної відповідальності та сталого зростання. Відтак КСВ еволюціонує в інтеграційну модель управління сталим розвитком, що синтезує економічну ефективність, екологічну збалансованість і соціальну справедливість у межах єдиної стратегічної логіки.

У контексті розвитку мережових екосистем КСВ особливого значення набуває формування системи оцінювання стейкхолдерських взаємодій, що забезпечує аналітичну основу для моніторингу соціальних, екологічних та інноваційних результатів. Узагальнення сучасних наукових підходів і практичного досвіду функціонування корпоративних мереж сталого розвитку дало змогу систематизувати ключові напрями оцінювання взаємозв'язків стейкхолдерів, що наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Показники оцінювання взаємозв'язків стейкхолдерів у системі корпоративної соціальної відповідальності *

Група показників	Назва показника	Можливі методи вимірювання
Соціальні показники	Рівень довіри між учасниками партнерства	Соціологічні опитування, анкетування, експертні оцінки
	Рівень залученості працівників і громадськості до соціальних програм	Кількісний аналіз участі, моніторинг звітності, індекси участі
Економічні показники	Частка партнерських проєктів у загальному обсязі інвестицій	Фінансовий аналіз, структура інвестиційного портфеля
	Економічний ефект від соціально-інноваційних ініціатив	Оцінювання ROI, аналіз вартості створеної соціальної цінності
Екологічні показники	Зменшення обсягів шкідливих викидів	Екологічний моніторинг, звітність за ESG-стандартами
	Кількість реалізованих «зелених» технологій	Аналіз інноваційної діяльності, аудит сталого розвитку
Комунікаційні показники	Кількість партнерських угод і меморандумів	Контент-аналіз офіційних документів, аналіз динаміки партнерств
	Індекс інформаційної відкритості	Моніторинг публікацій, аналіз корпоративної звітності
Інноваційні показники	Кількість спільних дослідницьких і освітніх проєктів	Аналіз звітів, патентна активність, статистика проєктної діяльності
	Частка інновацій, реалізованих у межах партнерських програм	Порівняльний аналіз результатів НДДКР, оцінювання ефективності інноваційних кластерів

* Джерело: узагальнено авторами

Розроблена система показників, представлена у табл. 1, виступає концептуальним інструментом комплексного аналізу взаємодій стейкхолдерів у межах КСВ, забезпечуючи інтеграцію соціальних, інституційних, комунікаційних та інноваційних аспектів у єдину систему оцінювання. Її

методологічна основа спирається на системний підхід до розуміння природи КСВ як багатовимірного феномену, у якому взаємопов'язані економічні результати, соціальні ефекти, екологічна ефективність і репутаційна стійкість підприємства.

Соціальні показники відображають рівень довіри, партнерства та залученості зацікавлених сторін до процесу ухвалення управлінських рішень, що уможливорює оцінити ступінь соціальної згуртованості, інклюзивності та готовності до спільної реалізації ініціатив КСВ. Інституційні показники характеризують зрілість корпоративного управління через наявність кодексів етики, політик сталого розвитку, процедур підзвітності та внутрішнього аудиту соціальних практик. Комунікаційні показники фіксують якість, регулярність і прозорість інформаційного обміну між підприємством і його стейкхолдерами, що визначає рівень довіри, репутаційного іміджу та легітимності управлінських рішень. Інноваційні показники, у свою чергу, демонструють ступінь інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічний розвиток підприємства, зокрема, через інвестиції у зелені технології, створення платформ відкритих інновацій і розвиток науково-виробничих партнерств. Сукупність цих показників формує аналітичну основу системного моніторингу ефективності КСВ, даючи змогу не лише кількісно оцінити рівень залучення стейкхолдерів, але й виявити якісні зміни у соціальній, інституційній та інноваційній підсистемах підприємства. Такий підхід поглиблює розуміння внутрішніх і зовнішніх зв'язків суб'єкта господарювання, сприяючи адаптації управлінських моделей до динамічних умов ринку, підвищенню корпоративної репутації та зміцненню конкурентоспроможності.

Отже, система показників КСВ виконує не лише вимірювальну, а й стратегічну функцію – стає базою формування адаптивного, інноваційно орієнтованого управління, здатного забезпечити стійкість і розвиток підприємства в умовах глобальних економічних трансформацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження засвідчили, що КСВ у сучасній економіці формується як системний стратегічний інститут, здатний інтегрувати соціальні, інноваційні, екологічні та управлінські процеси в єдину платформу сталого розвитку. Ефективність реалізації КСВ безпосередньо визначається рівнем розвитку мережових взаємодій між ключовими групами стейкхолдерів, а також наявністю дієвих механізмів координації, фінансування та аналітичного супроводу соціально відповідальних ініціатив. Наукова значущість отриманих результатів полягає в обґрунтуванні концепції кластерно-мережевої моделі КСВ, у межах якої соціальна відповідальність розглядається як інтегрований ресурс підвищення інноваційного потенціалу, формування соціального капіталу та зміцнення конкурентоспроможності підприємств. Запропонована система показників оцінювання взаємозв'язків стейкхолдерів виступає теоретико-методичною основою аналітичного моніторингу соціальних, екологічних, інституційних, комунікаційних та інноваційних результатів діяльності, що



дозволяє визначати реальний внесок бізнесу у досягнення цілей сталого розвитку. Визначено, що сучасна КСВ повинна розвиватися в контексті цифрової трансформації, спираючись на інструменти відкритих даних, ESG-аналітики, інтелектуальних систем дашбордів і платформ колективних інновацій. Такі підходи забезпечують прозорість звітності, підзвітність бізнесу перед суспільством та підвищення довіри між учасниками корпоративної екосистеми. Водночас створення координаційних хабів КСВ формує організаційно-інституційне середовище для узгодження інтересів бізнесу, державних інституцій і громадськості, сприяючи розробленню спільних стандартів соціальної звітності та партнерської взаємодії.

У стратегічній перспективі впровадження кластерно-мережевої моделі КСВ означає перехід до нової парадигми корпоративного управління, зорієнтованої на соціальну цінність, інтелектуалізацію бізнес-процесів і зміцнення довгострокової стійкості підприємств. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення методологічних засад цифрової трансформації системи КСВ, оцінювання її ефектів у контексті ESG-орієнтирів, а також формування оптимальних моделей партнерської взаємодії між бізнесом, державою та громадянським суспільством у межах інноваційно орієнтованої економіки знань.

Список використаних джерел

1. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>. DOI: <https://10.32702/2307-2105-2019.5.37> (дата звернення: 17.10.2025).
2. Бондарук Т., Бондарук І. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 1–2. С. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2.2020.06> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Борщ В. І., Жмай О. В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств енергетичної сфери України в контексті цілей сталого розвитку ООН. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 4(47). С. 70–97. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/ad11d503-7ca0-49ac-9d14-4397468f6f53> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 57–76. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/220976> (дата звернення: 17.10.2025).
5. Горохова Т. В. Управління процесом взаємодії зі стейкхолдерами через призму корпоративної соціальної відповідальності. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Том 1. № 1. URL: https://journals.urau.ua/tpa_pstu/article/view/16033 (дата звернення: 17.10.2025).
6. Дмитрів Б. Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 4(45). С. 96–104. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/94> (дата звернення: 17.10.2025).
7. Клименко І. М. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292> (дата звернення: 15.10.2025).

8. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89> (дата звернення: 15.10.2025).
9. Омельченко І. Г. Систематизація видів взаємовідносин стейкхолдерів у створенні спільної цінності. *Бізнес-інформ*. 2025. № 3. С. 327–337. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/90097> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Черній Д. В. Корпоративна соціальна відповідальність на підприємстві: аналіз та перспективи. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених*: матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 14–15 трав. 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 375–376.
11. Яловега Л. В., Черній Д. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> (дата звернення: 15.10.2025).
12. Aversano N. (ed.). Corporate Social Responsibility, Stakeholder Engagement and Universities. *Special Issue / Reprint*. 2022. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/3/79> (дата звернення: 10.10.2025).
13. Alshukri T. et al. The Interplay of Corporate Social Responsibility, Innovation Capability, Organizational Learning and Sustainable Value Creation: Does Stakeholder Engagement Matter? *Sustainability*. 2024. Vol. 16. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5511> (дата звернення: 10.10.2025).
14. Awa H. O. et al. Stakeholders, Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility. *SpringerOpen Journals*. 2024. URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-024-00094-y> (дата звернення: 07.10.2025).
15. Chen Y., Jin S. Corporate Social Responsibility and Green Technology Innovation: The Moderating Role of Stakeholders. *Sustainability*. 2023. 15(10):8164. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/10/8164> (дата звернення: 07.10.2025).

References

1. Bobko, L.O., & Maziar, A.V. (2019). Problems of corporate social responsibility of business in Ukraine. *Efektivna ekonomika*, 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043> [in Ukrainian].
2. Bondaruk, T., & Bondaruk, I. (2020). The economic nature of the organizational and economic mechanism of corporate social responsibility. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, 1–2, 58–65. <https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2.2020.06> [in Ukrainian].
3. Borshch, V.I., & Zhmai, O.V. (2021). Analysis of corporate social responsibility of Ukrainian energy enterprises in the context of UN sustainable development goals. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 4(47), 70–97. <https://dspace.onu.edu.ua/items/ad11d503-7ca0-49ac-9d14-4397468f6f53> [in Ukrainian].
4. Bocharova, N.A., & Fedotova, I.V. (2020). Research on CSR as the basis of the concept of sustainable enterprise development. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 36, 57–76. <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/220976> [in Ukrainian].
5. Horokhova, T.V. (2018). Managing stakeholder interaction through the prism of corporate social responsibility. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 1(1). https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/16033 [in Ukrainian].
6. Dmytriv, B.Yu. (2019). Development of corporate social responsibility. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(45), 96–104. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/94> [in Ukrainian].
7. Klymenko, I.M. (2018). Corporate social responsibility in the context of sustainable development goals. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 8. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292> [in Ukrainian].



8. Lyska, P. (2023). Corporate social responsibility management of the enterprise as a factor of sustainable development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89> [in Ukrainian].
9. Omelchenko, I.H. (2025). Systematization of stakeholder relationships in creating shared value. *Biznes-inform*, 3, 327–337. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/90097> [in Ukrainian].
10. Chernii, D.V. (2024). Corporate social responsibility at the enterprise: analysis and prospects. *Aktualni problemy suchasnoi nauky: teoretychni ta praktychni doslidzhennia molodykh uchenykh*. Poltava: PDAU, 375-376. [in Ukrainian].
11. Yaloveha, L.V., & Chernii, D.V. (2025). Management of corporate social responsibility of an innovation-oriented enterprise: a strategic approach in the context of sustainable development. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> [in Ukrainian].
12. Aversano, N. (Ed.). (2022). *Corporate social responsibility, stakeholder engagement and universities*. Special Issue / Reprint. <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/3/79>.
13. Alshukri, T., Al-Kake, F., Al-Doori, A. et al. (2024). The interplay of corporate social responsibility, innovation capability, organizational learning and sustainable value creation: Does stakeholder engagement matter? *Sustainability*, 16. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5511>.
14. Awa, H.O., Ojiabo, O.U., & Okeke, T.C. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Social Responsibility*, SpringerOpen. <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-024-00094-y>.
15. Chen, Y., & Jin, S. (2023). Corporate social responsibility and green technology innovation: The moderating role of stakeholders. *Sustainability*, 15(10), 8164. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/10/8164>.

Отримано: 20.10.2025
Прийнято до друку: 25.11.2025
Опубліковано: 17.12.2025

Beérkezett: 2025.10.20 Received: 20.10.2025
Elfogadva: 2025.11.25 Accepted: 25.11.2025
Megjelent: 2025.12.17 Published: 17.12.2025



РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ТА ФІНАНСИ

2.FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS PÉNZÜGYEK

CHAPTER 2. ACCOUNTING AND FINANCE

DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-246-263](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-246-263)

УДК: 336.14:352.07(477)

Таїсія БОНДАРУК

доктор економічних наук, професор,
провідний науковий співробітник відділу публічних фінансів
Державної установи «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0001-9410-6428](https://orcid.org/0000-0001-9410-6428)

Scopus Author ID: [57219844998](https://orcid.org/57219844998)

e-mail: bondaruk23@ukr.net

БЮДЖЕТНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА СТІЙКІСТЬ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ШОКІВ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти впливу бюджетної децентралізації на стійкість місцевих фінансів в умовах глобальних шоків. Обґрунтовано, що децентралізація є ключовим чинником формування адаптивної фінансової системи, здатної ефективно реагувати на зовнішні виклики, зокрема пандемію COVID-19, енергетичну кризу та воєнні дії. Проаналізовано динаміку доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів України за 2011–2024 роки, що дало змогу виявити тенденції у перерозподілі фінансових ресурсів між рівнями бюджетної системи та оцінити результати реформи децентралізації. Показано, що з 2015 року відбулося поступове розширення фінансових повноважень місцевих органів влади, однак у періоди кризових явищ спостерігається тимчасова концентрація ресурсів на державному рівні задля забезпечення макрофінансової стабільності. Здійснено класифікацію основних ризиків для місцевих фінансів у період глобальних шоків – фіскальних, інституційних, соціально-економічних та інвестиційних. Визначено, що їхня взаємодія формує складне середовище для прийняття управлінських рішень, у якому особливого значення набуває ефективність фінансового менеджменту та наявність стабілізаційних механізмів. На основі порівняльного аналізу зарубіжних моделей децентралізації (Швейцарії, Німеччини, Канади, Польщі, Греції, Франції) доведено, що високий рівень фінансової автономії підвищує гнучкість місцевих бюджетів, проте потребує дієвих інструментів міжбюджетного вирівнювання для запобігання регіональним диспропорціям. Запропоновано напрями підвищення стійкості



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/)



місцевих фінансів України: розширення власних джерел доходів, створення стабілізаційних фондів, цифровізація бюджетних процесів, удосконалення системи трансфертів і розвиток партнерств між державою, громадами та бізнесом. Зроблено висновок, що подальший розвиток бюджетної децентралізації має ґрунтуватися на поєднанні фінансової автономії з ефективними механізмами солідарності, що забезпечить стійкість публічних фінансів і сталий розвиток територій у післявоєнний період.

Ключові слова: бюджетна децентралізація, глобальні шоки, міжбюджетні відносини, місцеві фінанси, фінансова автономія, фінансова стійкість, фінансові ризики.

JEL Classification: H71, H72, H77, E62, R51, O23

Absztrakt. A cikk a költségvetési decentralizációnak a helyi pénzügyek stabilitására gyakorolt hatásának elméleti és gyakorlati aspektusait vizsgálja globális sokkhatások körülményei között. Alátámasztást nyert, hogy a decentralizáció kulcsfontosságú egy olyan adaptív pénzügyi rendszer kialakításában, amely képes hatékonyan reagálni a külső kihívásokra, különösen a COVID-19 világjárványra, az energiaválságra és a háborús cselekményekre. Elemzésre került Ukrajna összevont, állami és helyi költségvetési bevételeinek dinamikája a 2011–2024 közötti időszakban, ami lehetővé tette a pénzügyi források költségvetési szintek közötti újraelosztási tendenciáinak feltárását, továbbá a decentralizációs reform eredményeinek értékelését. A tanulmány bemutatja, hogy 2015-től kezdődően fokozatosan bővültek a helyi önkormányzatok pénzügyi hatáskörei, ugyanakkor válságidőszakokban az erőforrások állami szintű átmeneti koncentrációja figyelhető meg a makroszintű pénzügyi stabilitás biztosítása érdekében. Osztályozásra kerültek a helyi pénzügyek főbb kockázatai a globális sokkok idején: fiskális, intézményi, szociális-gazdasági és beruházási kockázatok. Megállapítást nyert, hogy ezek kölcsönhatása komplex környezetet teremt a döntéshozatal számára, amelyben különös jelentőséggel bír a pénzügyi menedzsment hatékonysága és a stabilizációs mechanizmusok megléte. A külföldi (svájci, német, kanadai, lengyel, görög, francia) decentralizációs modellek összehasonlító elemzése alapján bizonyítást nyert, hogy a magas szintű pénzügyi autonómia növeli a helyi költségvetések rugalmasságát, azonban a regionális egyenlőtlenségek megelőzése érdekében hatékony költségvetési kiegyenlítő eszközöket igényel. Javaslatok fogalmazódtak meg az ukrajnai helyi pénzügyek stabilitásának növelésére: a saját bevételi források bővítése, stabilizációs alapok létrehozása, a költségvetési folyamatok digitalizációja, a transzferrendszer tökéletesítése, valamint az állam, a közösségek és az üzleti szféra közötti partnerségek fejlesztése. Megállapítást nyert, hogy a költségvetési decentralizáció további fejlődése a pénzügyi autonómia és az effektív szolidaritási mechanizmusok ötvözésére kell, hogy épüljön, amely biztosítja a közpénzügyek stabilitását és a területek fenntartható fejlődését a háború utáni időszakban.

Kulcsszavak: költségvetési decentralizáció, globális sokkhatások, költségvetési kapcsolatok, helyi pénzügyek, pénzügyi autonómia, pénzügyi stabilitás, fiskális kockázatok.

Abstract. The article explores the theoretical and practical aspects of the impact of fiscal decentralization on the resilience of local finances under global shocks. It is substantiated that decentralization is a key factor in shaping an adaptive financial system capable of effectively responding to external challenges, including the COVID-19 pandemic, the energy crisis, and the war. The dynamics of the revenues of Ukraine's consolidated, state, and local budgets for 2011-2024 are analyzed, which makes it possible to identify trends in the redistribution of financial resources among different levels of the budget system and to assess the outcomes of the decentralization reform. It is shown that since 2015 there has been a gradual expansion of the financial powers of local authorities; however, during crisis periods, a temporary concentration of resources at the state level occurs to ensure macro-financial stability. The classification of key risks to local finances during global shocks – fiscal, institutional, socio-economic, and investment – has been carried out. It is determined that their interaction creates a complex environment for decision-making, in which the effectiveness of financial management and the presence of stabilization mechanisms are of particular importance.

Based on a comparative analysis of foreign models of decentralization (Switzerland, Germany, Canada, Poland, Greece, France), it is proven that a high level of financial autonomy increases the flexibility of local budgets but requires effective intergovernmental equalization tools to prevent regional disparities. The paper proposes directions for strengthening the resilience of Ukraine's local finances: expanding local revenue sources, creating stabilization funds, digitalizing budget processes, improving the system of intergovernmental transfers, and fostering partnerships between the state, communities, and businesses. It is concluded that the further development of fiscal decentralization should be based on combining financial autonomy with effective mechanisms of solidarity, which will ensure the sustainability of public finances and the balanced development of territories in the post-war period.

Keywords: *fiscal decentralization, global shocks, intergovernmental relations, local finances, financial autonomy, financial resilience, fiscal risks.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростання нестабільності світової економіки питання фінансової стійкості місцевого самоврядування набуває особливої актуальності. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, енергетична криза, а також кліматичні виклики наочно демонструють, що глобальні шоки безпосередньо впливають на функціонування місцевих бюджетів та здатність громад забезпечувати базові потреби населення.

Одним із ключових інструментів адаптації територіальних громад до таких викликів виступає децентралізація. Вона передбачає передачу значної частини повноважень і фінансових ресурсів від центральних органів влади до місцевих, що забезпечує підвищення ефективності управління, розвиток економічного потенціалу регіонів та зміцнення фінансової автономії громад. В Україні процес децентралізації, який розпочався у 2014 році, став масштабною державною реформою, яка трансформувала систему управління на місцевому рівні. Вона створила підґрунтя для формування фінансово спроможних громад, розширила їхні можливості у сфері фінансів і сприяла розвитку нових механізмів регулювання міжбюджетних відносин. Проте глобальні кризи висвітлили не лише переваги цієї реформи, а й ряд обмежень, що потребують подальшого удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Світовий банк системно описує інструменти міжурядових фінансів і акцентує, що обсяг трансфертів, поділ видатків і локальна дохідна база визначають якість публічних послуг та стійкість місцевих бюджетів у періоди криз [15]. Дані МВФ демонструють, що вищий рівень децентралізації корелює з кращими показниками фіскальної рівноваги за умов належного врядування; водночас недосконалі інститути можуть нівелювати вигоди та підвищувати ризики. Останні роботи МВФ зосереджені на інституційних механізмах запобігання фіскальним кризам у децентралізованих системах [14].

Дослідження українських вчених демонструють суттєвий прогрес у вивченні особливостей функціонування місцевих фінансів у контексті децентралізації. Так, І. Луніна розробила концептуальні методи та механізми фінансової автономії громад [6], актуальні для України, а також обґрунтувала



необхідність зв'язку між встановленими податками та обсягом послуг, що надаються громадам, виокремивши принцип еквівалентності як ключовий для побудови сталої бюджетної системи на місцевому рівні [7]. Її дослідження залишаються цінним джерелом для аналізу міжбюджетних відносин, змін у бюджетній автономії та посилення фінансової стабільності громади, особливо в умовах реформ та глобальних викликів. У наукових дослідженнях [4] сформульовано низку практичних рекомендацій щодо розширення податкової бази на місцевому рівні з метою підвищення фінансової автономії територіальних громад. Такий підхід розглядається як один із ключових напрямів реформування системи місцевих фінансів, особливо актуальний у періоди економічних і соціальних шоків [4].

С. Юшко досліджує наслідки реформи децентралізації для формування дохідної частини місцевих бюджетів, особливості розподілу фінансових ресурсів між різними рівнями бюджетної системи, стан бюджетної автономії територій, а також роль міжбюджетних трансфертів і місцевих податків та зборів у забезпеченні наповнення місцевих бюджетів і зміцненні їх фінансової самостійності [10]. У дослідженнях О. Польової розкрито сутність та основні складові децентралізації, проаналізовано сучасні трансформації у системі місцевого самоврядування та формуванні місцевих бюджетів. Акцентовано, що головною проблемою бюджетної децентралізації є впорядкування джерел доходів і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів [8]. У дослідженні К. Сочки та О. Перчі проаналізовано результати фінансової децентралізації та особливості формування місцевих бюджетів в Україні. Автори розглядають проблеми реалізації процесів децентралізації у вітчизняній і зарубіжній практиці та окреслюють напрями посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема шляхом зміцнення дохідної бази в умовах воєнного стану [9]. У доповіді Інституту регіональних досліджень НАН України за редакцією І. Сторонянської наголошується на адміністративно-фінансових викликах і комплексному аналізі децентралізації в умовах України, зокрема в Карпатському регіоні [3].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених децентралізації та стійкості місцевих фінансів, ряд питань залишається недостатньо опрацьованими. Зокрема, більшість наукових праць зосереджуються на фіскальних аспектах децентралізації, тоді як комплексний вплив глобальних шоків (пандемії, енергетичні та фінансові кризи, воєнні дії) на багаторівневу систему фінансів досліджений лише частково. Недостатньо розкритими залишаються питання взаємозв'язку між рівнем децентралізації та здатністю громад протидіяти ризикам. Мало дослідженою є проблематика впровадження зарубіжних інструментів підвищення стійкості місцевих фінансів у національну практику. Водночас для України, яка перебуває у процесі реформування місцевих фінансів та водночас зазнає багатовимірного кризового впливу, це питання набуває особливої актуальності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – дослідити розвиток децентралізації та її роль у забезпеченні фінансової стійкості територіальних громад в умовах глобальних шоків.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальних шоків, спричинених війною, пандемією, змінами на світових ринках, саме бюджетна децентралізація виступає ключовим інструментом підвищення адаптивності та гнучкості фінансової системи держави. Вона дозволяє посилити фінансову самостійність територіальних громад, забезпечити ефективний розподіл ресурсів і підвищити якість публічних послуг. Бюджетна децентралізація в Україні, започаткована з 2015 року, сприяла формуванню нової архітектури міжбюджетних відносин. Передача частини податкових надходжень і розширення фінансових повноважень органів місцевого самоврядування створили підґрунтя для підвищення стійкості регіонів до внутрішніх і зовнішніх викликів. Водночас, у періоди глобальних криз, посилюється потреба в оцінюванні ефективності цієї реформи з точки зору забезпечення стабільності доходів, диверсифікації джерел фінансування та збереження фіскальної рівноваги.

Дослідження тенденцій надходжень до зведеного, державного та місцевих бюджетів у 2011-2024 роках дозволяє простежити трансформацію фінансової бази публічного сектору. Особливо показовими є зміни після 2015 року, періоду активної реалізації реформи децентралізації, коли зросла роль місцевих бюджетів у забезпеченні регіонального розвитку, а структура доходів почала поступово набувати ознак фінансової стійкості. Показники, наведені на рисунку, відображають еволюцію доходної частини бюджетної системи України протягом 2011-2024 років.

Динаміка доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів дає змогу простежити зміни у фіскальній політиці держави, оцінити ефективність бюджетної децентралізації та визначити ступінь стійкості місцевих фінансів до впливу зовнішніх і внутрішніх шоків. Особливу увагу слід звернути на злами трендів, що припадають на періоди економічних і політичних криз (2014-2015 рр.) та воєнного часу (2022-2024 рр.), коли бюджетна система зазнала суттєвого перерозподілу ресурсів і трансформації джерел надходжень.

У цьому контексті важливим є дослідження не лише абсолютних показників доходів бюджетів, а й темпів їхнього зростання, співвідношення між державним і місцевими рівнями, а також структурних змін у джерелах формування доходів. Таке порівняльне оцінювання дозволяє виявити як позитивні тенденції бюджетної політики, так і наявні дисбаланси, що можуть обмежувати фінансову автономію регіонів або посилювати централізацію ресурсів у державному секторі. Аналіз динаміки доходів у довгостроковому періоді відображає вплив соціально-економічних, політичних та зовнішніх чинників, серед яких особливе значення мають воєнні ризики, обсяги міжнародної допомоги та програми макрофінансової підтримки.

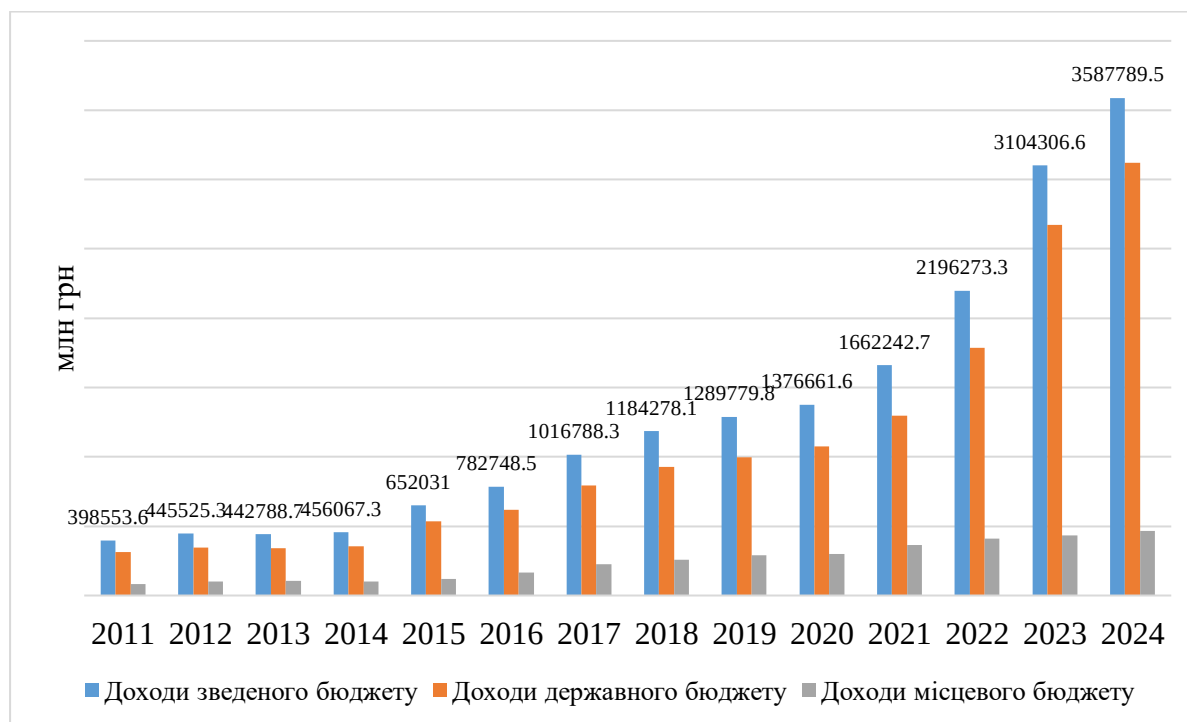


Рис. 1. Тенденції зростання доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів України у 2011–2024 роках.

Джерело: побудовано автором за даними [5]

Відтак, для комплексного розуміння сучасного стану публічних фінансів доцільно розглянути показники доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів. Такий підхід дає змогу простежити етапи еволюції бюджетної системи, оцінити результати політики щодо проведення децентралізації, виявити вплив кризових явищ та визначити ключові тенденції у забезпеченні фінансової спроможності держави й органів місцевого самоврядування. Для поглибленого розуміння цих процесів розглянемо динаміку доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів України за 2011-2024 роки (табл. 1).

Таблиця 1
Динаміка доходів зведеного, державного та місцевих бюджетів України

Рік	Доходи зведеного бюджету	Доходи державного бюджету		Доходи місцевого бюджету	
	Млн. грн.	Млн. грн.	% у зведеному бюджеті	Млн. грн.	% у зведеному бюджеті
2011	398553,6	314616,9	78,9	83936,7	21,1
2012	445525,3	346054,0	77,7	99471,3	22,3
2013	442788,7	339180,3	76,6	103608,4	23,4
2014	456067,3	357084,2	78,3	98983,1	21,7



Рік	Доходи зведеного бюджету	Доходи державного бюджету		Доходи місцевого бюджету	
	Млн. грн.	Млн. грн.	% у зведеному бюджеті	Млн. грн.	% у зведеному бюджеті
2015	652031,0	534694,8	82,0	117336,2	18,0
2016	782748,5	616274,8	78,7	166473,7	21,3
2017	1016788,3	793265,0	78,0	223523,3	22,0
2018	1184278,1	928108,3	78,4	256169,8	21,6
2019	1289779,8	998278,9	77,4	291500,9	22,6
2020	1376661,6	1076016,7	78,2	300644,9	21,8
2021	1662242,7	1296852,9	78,0	365389,8	22,0
2022	2196273,3	1787395,6	81,4	408877,7	18,6
2023	3104306,6	2671998,0	86,1	432308,6	13,9
2024	3587789,5	3122713,4	87,0	465076,1	13,0

Джерело: розраховано та узагальнено автором за даними [5].

Процес децентралізації в Україні супроводжується суттєвими змінами у структурі формування доходів бюджетів, що відображає еволюцію взаємовідносин між державним та місцевими бюджетами. Аналіз статистичних даних за 2011-2024 роки свідчить про нестабільну динаміку питомої ваги місцевих бюджетів у зведеному бюджеті країни, що зумовлено як реформами фінансової децентралізації, так і макроекономічними та політичними чинниками. У період до 2014 року частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету коливалася в межах 21-23%, що свідчило про домінування централізованої моделі управління державними фінансами. Місцеві органи влади мали обмежені повноваження у формуванні власних доходів, значною мірою покладаючись на міжбюджетні трансферти. Така ситуація була типовою для періоду, який передував реформам децентралізації, оскільки фінансова автономія територіальних громад мала переважно формальний характер.

З початком реформи децентралізації у 2015 році відбувся перерозподіл фінансових ресурсів між рівнями бюджетної системи, метою якого було зміцнення фінансової самостійності місцевих бюджетів і підвищення їх спроможності щодо виконання власних повноважень. Проте, як показують дані, частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті у 2015 році навіть зменшилася до 18%, що пояснюється тимчасовими фіскальними змінами, пов'язаними з трансформацією бази оподаткування та змінами у системі міжбюджетних відносин. Це свідчило про складність перехідного етапу реформи та потребу в поступовому узгодженні нових інструментів бюджетного вирівнювання.

У наступні роки (2016-2019 рр.) спостерігалось певне відновлення позицій місцевих бюджетів – їх частка стабілізувалася в межах 21-23%. Зростання доходів місцевих бюджетів у цей період було результатом запровадження нових джерел наповнення – передусім за рахунок податку на доходи фізичних осіб,



акцизів та місцевих податків, що свідчило про поступове зміцнення фінансової самостійності.

Починаючи з 2020 року, на процеси децентралізації вплинули глобальні та внутрішні виклики – пандемія COVID-19, економічне уповільнення та, згодом, повномасштабна війна. Частка місцевих бюджетів залишалася відносно стабільною на рівні 21-22%, проте у 2022 році, в умовах воєнного стану, вона знизилася до 18,6%. Це свідчить про концентрацію фінансових ресурсів на центральному рівні з метою забезпечення оборонних і безпекових потреб держави. У 2023-2024 рр. тенденція посилилася – частка місцевих бюджетів знизилася до 13-14%, що є найнижчим показником за весь аналізований період. Це зумовлено необхідністю мобілізації державних ресурсів для фінансування оборонних видатків та відновлення інфраструктури. Водночас такий тренд не заперечує досягнень попередніх років децентралізації, а натомість підкреслює потребу в адаптації її інструментів до умов воєнної економіки.

Таким чином, процеси децентралізації в Україні пройшли кілька етапів – від надмірної централізації (до 2014 року) до суттєвого розширення фінансових прав місцевого самоврядування (2016-2019 рр.) та подальшої вимушеної концентрації ресурсів на державному рівні в умовах війни. Надалі для забезпечення сталого розвитку територій важливо відновити баланс між державною підтримкою і фінансовою самостійністю громад, що стане ключовим чинником післявоєнної відбудови та довгострокової стійкості публічних фінансів України.

Фінансові ризики в умовах глобальних шоків є комплексом потенційних загроз для стабільності та ефективності функціонування місцевих фінансів, які виникають під впливом непередбачуваних кризових факторів. До таких шоків належать економічні рецесії, пандемії, військові конфлікти, енергетичні та кліматичні кризи, що мають транснаціональний характер і здатні істотно впливати на доходи та видатки територіальних громад. У цьому контексті фінансові ризики розглядаються не лише як загроза поточної платоспроможності, а й як чинник, що визначає довгострокову стійкість бюджетної системи.

Особливість фінансових ризиків у період глобальних шоків полягає у їхній багаторівневості та взаємопов'язаності. Вони можуть проявлятися як у вигляді прямих втрат доходів місцевих бюджетів через зниження податкової бази, так і у формі зростання видаткових зобов'язань, зумовлених необхідністю фінансування соціального захисту чи відновлення інфраструктури. Це призводить до дисбалансів, що ускладнюють ефективне фінансове планування та знижують здатність громад підтримувати базові послуги на належному рівні.

Важливим аспектом у розумінні фінансових ризиків є їхній системно-ланцюговий характер. Глобальні шоки здатні викликати ланцюгові реакції у місцевих фінансах: зниження податкових надходжень може призвести до дефіциту бюджету, який, у свою чергу, обмежує можливості для інвестицій у розвиток територіальної громади, що ще більше поглиблює кризові явища.

Такий мультиплікативний ефект ризиків підкреслює важливість своєчасного їх виявлення та створення механізмів раннього реагування.

У науковій літературі фінансові ризики часто класифікують за джерелами їх виникнення: макроекономічні (інфляційні, валютні, боргові) [12], бюджетні (недостатність доходів, дефіцит бюджету, неефективна структура видатків) [6], соціально-економічні (безробіття, зростання рівня бідності) [11] та інституційні (низька управлінська спроможність, корупція) [13]. Усі ці категорії в умовах глобальних шоків набувають більш вираженого характеру, оскільки їх вплив посилюється зовнішніми чинниками, що не підлягають прямому контролю з боку органів місцевого самоврядування.

Ключовою проблемою для територіальних громад є відсутність достатніх фінансових резервів, які могли б бути стабілізаційним механізмом у періоди криз. Низька диверсифікація доходів і значна залежність від міжбюджетних трансфертів з державного бюджету [4] підвищують вразливість до зовнішніх шоків. У таких умовах порівняно незначні глобальні коливання можуть значно послабити фінансову стійкість місцевого самоврядування.

Отже, поняття фінансових ризиків у контексті глобальних шоків охоплює широкий спектр загроз, що мають як економічний, так і інституційний вимір. Вони характеризуються високим рівнем невизначеності, комплексністю та потенційно масштабними наслідками для бюджетної стабільності. Усвідомлення цих ризиків та їхня систематизація створюють основу для розробки ефективних механізмів управління фінансами на місцевому рівні, спрямованих на зниження негативного впливу кризових явищ та підвищення спроможності територіальних громад до реагування на зміни.

Класифікація ризиків є важливим інструментом аналізу стійкості місцевих фінансів, оскільки дозволяє систематизувати чинники впливу глобальних шоків і визначити найбільш вразливі сфери управління фінансами органів місцевого самоврядування. В умовах сучасних криз дедалі більше дослідників наголошують, що фінансові ризики мають багаторівневу природу, а їхній вплив проявляється як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі [4]. Доцільним є виокремлення чотирьох основних груп ризиків: фіскальних, інституційних, соціально-економічних та інвестиційних.

Фіскальні ризики посідають центральне місце у системі загроз для місцевих фінансів, оскільки безпосередньо пов'язані з формуванням і виконанням місцевих бюджетів. Вони включають зниження дохідної бази через падіння економічної активності, зростання дефіциту місцевих бюджетів, посилення боргового навантаження та нестабільність міжбюджетних трансфертів. Особливо актуальними такі ризики стають у періоди глобальних криз, коли податкові надходження різко скорочуються, а потреба у видатках, навпаки, зростає. Це створює умови для хронічної розбалансованості місцевих бюджетів і знижує їхню спроможність щодо виконання соціальних зобов'язань.

Інституційні ризики зумовлені організаційними та управлінськими обмеженнями, що перешкоджають ефективному функціонуванню фінансового



забезпечення громад. До них належать низька якість фінансового менеджменту, відсутність сучасних цифрових інструментів управління бюджетом, слабка кадрова спроможність органів місцевого самоврядування та високий рівень бюрократизації. У кризових умовах такі ризики посилюються, адже саме оперативність, узгодженість і гнучкість прийняття управлінських рішень визначає здатність громад протидіяти зовнішнім викликам.

Соціально-економічні ризики мають комплексний і взаємозалежний характер: вони, з одного боку, відображають зовнішні тенденції у сфері зайнятості, доходів населення, соціального забезпечення та міграційних процесів, а з іншого – безпосередньо впливають на фінансові показники місцевих бюджетів. Зростання рівня безробіття, відтік трудових ресурсів, поглиблення бідності та демографічні дисбаланси призводять до скорочення податкових надходжень та одночасного зростання соціальних видатків. Таким чином, соціально-економічні ризики є ключовим чинником довгострокової нестабільності місцевих фінансів.

Окрему групу становлять інвестиційні ризики, що пов'язані з нестабільністю обсягів надходжень від зовнішніх і внутрішніх капіталовкладень у розвиток територіальних громад. У кризових умовах інвестори схильні знижувати інвестиційну активність, що зменшує можливості органів місцевого самоврядування фінансувати інфраструктурні проєкти. Відсутність інвестиційних ресурсів створює ризик стагнації місцевої економіки, зменшення податкової бази та посилення залежності від державної підтримки. Крім того, інвестиційні ризики часто посилюються недостатнім рівнем прозорості управлінських рішень, слабким захистом прав інвесторів і низькою інституційною привабливістю територій.

Класифікація ризиків за вказаними групами (табл. 2) дозволяє не лише глибше зрозуміти природу загроз, а й вибудувати систему управління фінансовою стійкістю територіальних громад. Наприклад, для мінімізації фіскальних ризиків важливим є створення стабілізаційних фондів, тоді як для зниження інституційних ризиків необхідне підвищення кваліфікації кадрів та розвиток цифрових інструментів управління. Аналогічно, протидія соціально-економічним ризикам потребує активної політики підтримки зайнятості та розвитку людського капіталу, а зменшення інвестиційних ризиків допомагає формуванню сприятливого бізнес-клімату на місцевому рівні.

Подані у табл. 2 групи ризиків дозволяють систематизувати основні загрози для стійкості місцевих фінансів в умовах глобальних шоків. Фіскальні ризики безпосередньо впливають на збалансованість бюджетів, тоді як інституційні відображають управлінську спроможність органів місцевого самоврядування. Соціально-економічні ризики формують середовище, в якому функціонують місцеві фінанси, інвестиційні визначають перспективи розвитку та залучення додаткових ресурсів. Систематизація цих ризиків створює основу для розробки цілеспрямованих заходів реагування, що підвищують адаптивність громад до зовнішніх викликів.

Таблиця 2

Класифікація ризиків для місцевих фінансів в умовах глобальних шоків

Група ризиків	Характеристика	Приклади наслідків	Можливі заходи реагування
Фіскальні	Загрози для доходів і видатків місцевих бюджетів: падіння податкових надходжень, дефіцит, боргове навантаження.	Скорочення фінансування соціальних програм, затримки виплат, зниження рівня публічних послуг.	Створення стабілізаційних фондів, диверсифікація доходів, удосконалення міжбюджетних відносин.
Інституційні	Обмеження у сфері фінансового управління: низька якість менеджменту, кадровий дефіцит, бюрократичні бар'єри.	Неефективне використання ресурсів, затримки у прийнятті рішень, корупційні ризики.	Цифровізація бюджетних процесів, підвищення кваліфікації кадрів, прозорість управління.
Соціально-економічні	Зміни у соціально-економічному середовищі: безробіття, бідність, демографічні дисбаланси, міграція населення.	Зростання соціальної напруги, збільшення видатків на допомогу, скорочення податкової бази.	Програми підтримки зайнятості, розвиток людського капіталу, адресна соціальна допомога.
Інвестиційні	Нестабільність інвестиційних потоків: скорочення капіталовкладень, ризик стагнації економіки, низька привабливість для бізнесу.	Зниження темпів розвитку громади, брак коштів для фінансування інфраструктурних проєктів.	Формування сприятливого бізнес-середовища, захист прав інвесторів, впровадження місцевих запозичень.

Джерело: розроблено автором.

Отже, систематизація ризиків у межах фіскальної, інституційної, соціально-економічної та інвестиційної груп є необхідною передумовою для формування комплексної стратегії підвищення стійкості місцевих фінансів. Такий підхід дозволяє територіальним громадам розробляти заходи реагування, враховуючи специфіку кожної групи ризиків і їхній взаємозв'язок. У кінцевому підсумку це створює основу для підвищення адаптивності та забезпечення фінансової безпеки територіальних громад в умовах глобальних шоків.

Значний вплив на спроможність територіальних громад протидіяти ризикам має рівень децентралізації. Рівень децентралізації визначає обсяг повноважень і ресурсів, які перебувають у розпорядженні органів місцевого самоврядування, а отже, безпосередньо впливає на їхню здатність протидіяти фінансовим ризикам (табл. 3). В умовах глобальних шоків саме фінансова та управлінська автономія громад стає визначальним чинником ефективності їхньої діяльності, адже



централізовані моделі управління часто виявляються менш гнучкими та повільнішими у реагуванні на виклики.

Таблиця 3

Вплив моделей децентралізації на стійкість місцевих фінансів

Модель децентралізації	Фінансова автономія	Спроможність протидіяти ризикам	Ключові переваги	Основні ризики
Високий рівень (Швейцарія, Німеччина, Канада)	Висока – значна частка власних доходів, муніципальні запозичення, стабілізаційні фонди.	Висока гнучкість і стійкість, можливість швидкої адаптації до криз.	Гнучкість, фінансова стійкість, розвиток місцевих інновацій, партнерства.	Поглиблення регіональних диспропорцій, залежність від місцевої податкової бази.
Помірний рівень (Польща, Чехія, Іспанія)	Середня – поєднання власних доходів і трансфертів, залежність від державного бюджету.	Обмежена – у кризових умовах зростає ризик втрати фінансової стабільності.	Баланс між автономією та державною підтримкою, поступове зміцнення місцевих фінансів.	Нестабільність у разі зниження державної підтримки, обмежені резерви.
Низький рівень (Франція, Греція, Португалія)	Низька – переважна залежність від централізованого фінансування.	Низька – громади практично не мають механізмів самостійного реагування.	Єдність фінансової політики, контроль держави над ресурсами.	Висока вразливість, низька мотивація до розвитку, дефіцит ресурсів.

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 3, рівень децентралізації суттєво впливає на фінансову стійкість громад. Висока автономія створює умови для гнучкого реагування на глобальні шоки, але водночас посилює регіональні диспропорції. Помірна децентралізація забезпечує оптимальний баланс між місцевою автономією та державною підтримкою, тоді як низький рівень зберігає контроль держави, проте робить громади найбільш вразливими до зовнішніх ризиків.

Високий рівень децентралізації характеризується значною фінансовою та адміністративною автономією місцевих органів влади, що дозволяє громадам швидко реагувати на зовнішні шоки. У таких країнах, як Швейцарія, Німеччина та Канада, місцеві бюджети формуються переважно за рахунок власних доходів, а також мають доступ до механізмів муніципального запозичення. Це забезпечує можливість оперативного перерозподілу ресурсів у кризових умовах, підтримки критично важливих послуг та реалізації стабілізаційних заходів [4]. Фінансова автономія створює суттєву перевагу під час глобальних економічних потрясінь. Місцеві органи влади можуть самостійно визначати пріоритети видатків, що дозволяє уникати затримок у фінансуванні соціальних програм та

інфраструктурних проєктів. У разі спаду економічної активності або падіння доходів громади мають можливість коригувати податкову політику та залучати власні резерви, зменшуючи ризики дефіциту бюджету та підтримуючи бюджетну рівновагу.

Разом із тим високий рівень автономії підсилює ризики регіональної асиметрії. Економічно розвинені території, які мають стабільну податкову базу та високий рівень доходів, можуть ефективно протидіяти глобальним шокам. Менш спроможні громади зазнають значних фінансових труднощів, оскільки вони не можуть компенсувати зниження доходів за рахунок власних ресурсів. Це створює потенційні диспропорції у розвитку та рівні надання послуг між регіонами.

Для зменшення цих диспропорцій у країнах з високим рівнем централізації застосовуються механізми міжмуніципальної солідарності та вертикальних трансфертів. Наприклад, у Швейцарії та Німеччині діють системи фінансового вирівнювання, які передбачають перерозподіл частини доходів багатших громад на користь менш спроможних [2]. Це дозволяє підтримувати базові соціальні та інфраструктурні стандарти навіть у регіонах із низькою економічною спроможністю.

Водночас глобальні шоки, такі як фінансові кризи або пандемії, виявляють слабкі місця навіть у фінансово стійких громадах. Значні скорочення податкових надходжень, коливання цін на ресурси та обмеження зовнішніх фінансових потоків можуть спричиняти тимчасові бюджетні дисбаланси. Високий рівень автономії дозволяє громадам швидше адаптуватися до таких змін, але лише за умови наявності достатніх фінансових резервів і ефективного управління.

Варто підкреслити, що високий рівень децентралізації не гарантує повної стійкості фінансової системи. Надмірна автономія без ефективних механізмів перерозподілу ресурсів може поглиблювати регіональні нерівності [14]: економічно сильні громади здатні швидше реагувати на кризові виклики, тоді як менш розвинені території залишаються більш уразливими. Тому визначальним чинником стійкості є не лише обсяг переданих повноважень, а й ефективність міжбюджетної підтримки та функціонування системи солідарності.

Країни з помірним рівнем децентралізації, такі як Італія, Франція та Польща, характеризуються обмеженою фінансовою автономією місцевих органів влади. Основна частка доходів місцевих бюджетів формується через трансферти з центрального бюджету, що обмежує гнучкість у реагуванні на економічні шоки. Муніципалітети залежать від рішень центральних органів влади, що уповільнює процес прийняття оперативних рішень у кризових ситуаціях. У таких країнах глобальні шоки, включаючи економічні кризи чи пандемії, часто призводять до дефіцитів місцевих бюджетів і зниження рівня фінансової стійкості. Фіскальні ризики у таких країнах зосереджені на залежності від центрального бюджету та обмеженій податковій базі. Інституційні ризики виникають через обмежені повноваження місцевих органів



влadı та бюрократичні перепони у прийнятті рішень, що знижує швидкість реагування на зовнішні шоки.

Соціально-економічні наслідки глобальних шоків проявляються у формі підвищення соціальної нерівності між регіонами. Більш економічно розвинені регіони мають ресурси для підтримки місцевих послуг, тоді як менш спроможні регіони стикаються з проблемами у забезпеченні базових потреб населення [1]. Зокрема, у Польщі, де децентралізація відбувається поступово, місцеві органи влади мають обмежену свободу у формуванні бюджету, що знижує можливості для адаптивного управління фінансами. Застосування міжурядових трансфертів дозволяє частково компенсувати дефіцити, проте не усуває структурних проблем фінансової стійкості.

Низький рівень децентралізації характерний для держав, де більшість управлінських і фінансових рішень зосереджено на центральному рівні влади, а місцеві органи влади мають обмежені повноваження й ресурси. До таких країн належать: Франція (до реформ 1980–2000-х років), яка історично мала надмірну концентрацію влади в центрі; хоча зараз процес децентралізації триває, він ще не забезпечив реальної фінансової самостійності регіонів; Греція, де більшість рішень щодо фінансування, кадрової політики та соціальних програм ухвалюється на центральному рівні, а місцеві бюджети залежать від трансфертів уряду; Португалія – місцеві органи влади мають обмежену податкову автономію та залежать від державних дотацій; Ірландія – процеси децентралізації розвинені слабо, місцеве самоврядування виконує здебільшого адміністративні функції. У таких умовах реакція на глобальні шоки відбувається через державні програми підтримки, що зменшує гнучкість та оперативність управління місцевими фінансами. Отже, країни з обмеженою децентралізацією демонструють суттєві обмеження у фінансовій автономії місцевих органів влади, що підвищує вразливість громад до глобальних шоків. Разом із тим, стратегічне поєднання централізованих трансфертів та розвитку міжурядових механізмів може значно покращити стійкість місцевих фінансів.

Для підвищення стійкості місцевих фінансів у країнах із помірною та низькою децентралізацією ключовим є розвиток механізмів міжурядової взаємодії та формування системи страхування ризиків. Такий підхід дозволяє забезпечити рівень фінансової підтримки для всіх регіонів та зменшити нерівність у спроможності протидіяти глобальним шокам [1].

Окрім фінансового аспекту, децентралізація впливає й на інституційну спроможність громад. Надання повноважень у сферах стратегічного планування, просторового розвитку та управління місцевою інфраструктурою сприяє швидшій адаптації до економічних змін. Громади з вищим рівнем самостійності здатні активніше впроваджувати інноваційні підходи, цифрові рішення та розвивати партнерства з приватним сектором, що знижує інституційні ризики.

Отже, рівень децентралізації визначає багатовимірний вплив на спроможність громад протидіяти викликам. Висока фінансова автономія формує передумови для зростання стійкості, але вимагає дієвого механізму бюджетного

вирівнювання. Помірна децентралізація дозволяє зберігати баланс між самостійністю і державною підтримкою, проте під час глобальних криз громади можуть зазнавати суттєвих втрат. Низький рівень децентралізації, хоч і забезпечує централізований контроль, водночас робить місцеві фінанси вразливими. Ефективна модель децентралізації має поєднувати фінансову автономію з інструментами підтримки слабших територій, забезпечуючи цілісну та збалансовану стійкість місцевого розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що бюджетна децентралізація є ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості територіальних громад в умовах глобальних шоків. Її запровадження в Україні з 2015 року стало основою для перерозподілу фінансових ресурсів між рівнями бюджетної системи, розширення дохідної бази місцевих бюджетів та зміцнення фінансової автономії органів місцевого самоврядування. Разом з тим, у періоди глибоких криз, таких як пандемія COVID-19, війна чи енергетичні шоки, спостерігається тимчасове зосередження фінансових ресурсів на державному рівні, що є вимушеним кроком задля забезпечення національної безпеки та макрофінансової стабільності.

Динаміка доходів бюджетів за 2011-2024 роки підтвердила, що реформа децентралізації сприяла зростанню ролі місцевих фінансів у бюджетній системі держави. Проте воєнні дії та необхідність концентрації ресурсів на оборонних і відновлювальних потребах у 2022-2024 роках зумовили зниження частки місцевих бюджетів у зведеному бюджеті до історично мінімальних показників. Це свідчить про те, що навіть ефективно впроваджена децентралізація потребує гнучких механізмів адаптації до кризових обставин.

Комплексний аналіз ризиків показав, що фінансова стійкість місцевого самоврядування залежить від здатності ефективно управляти основними групами ризиків: фіскальними, інституційними, соціально-економічними та інвестиційними. Найбільшу загрозу становлять фіскальні ризики, зумовлені скороченням податкової бази, дефіцитом ресурсів і нестабільністю міжбюджетних трансфертів. Інституційні ризики посилюються внаслідок недостатньої кадрової спроможності, а соціально-економічні – через зростання бідності й демографічні проблеми. Інвестиційні ризики, у свою чергу, обмежують потенціал розвитку територій та відновлення інфраструктури.

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей децентралізації засвідчив, що високий рівень фінансової автономії забезпечує громадам більшу гнучкість і здатність реагувати на зовнішні шоки, проте потребує ефективних механізмів бюджетного вирівнювання. Помірна децентралізація дозволяє підтримувати баланс між місцевою самостійністю і державною підтримкою, але в кризових умовах не завжди гарантує належний рівень фінансової стійкості. Низький рівень децентралізації, навпаки, забезпечує централізований контроль, однак робить громади вразливими до глобальних ризиків через обмежені можливості власного фінансового потенціалу.



Зміцнення стійкості місцевих фінансів потребує комплексної політики, яка поєднує фінансову автономію з інституційною підтримкою держави. Доцільно розширювати джерела власних доходів місцевих бюджетів, запроваджувати стабілізаційні фонди, удосконалювати механізми використання міжбюджетних трансфертів. Важливу роль відіграє цифровізація фінансового управління, розвиток партнерств із бізнесом і громадянським суспільством, а також використання міжнародних фінансових інструментів для підтримки регіонів, що постраждали від війни.

Отже, бюджетна децентралізація є стратегічним напрямом державної політики, що забезпечує стійкість публічних фінансів та соціально-економічну стабільність країни. В умовах глобальних шоків її ефективність визначається не лише обсягом переданих повноважень, а й якістю управління, прозорістю фінансових процесів і готовністю громад до самостійного прийняття рішень. Подальший розвиток децентралізації в Україні має ґрунтуватися на принципах фінансової справедливості, солідарності та гнучкого реагування на ризики, що забезпечить сталу відбудову та довгострокову фінансову безпеку держави.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробленні індикаторів оцінювання стійкості місцевих фінансів у кризових умовах, удосконаленні моделей міжбюджетного вирівнювання з урахуванням асиметрії розвитку територій, а також на формуванні системи раннього попередження фінансових ризиків у громадах. Перспективним напрямом є аналіз впливу міжнародної допомоги, грантових та інвестиційних програм на підвищення фінансової автономії місцевого самоврядування. Актуальним завданням є розроблення поствоєнної стратегії бюджетної децентралізації, що має забезпечити поєднання фіскальної стійкості, соціальної справедливості та економічного відновлення територій України.

Список використаних джерел

1. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С., Бондарук О. С. Переваги, позитивні наслідки та ризики бюджетної децентралізації. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2016. №3. С. 38-47. URL: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/65/64> (дата звернення: 09.09.2025)
2. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С., Вінницька О. А. Зарубіжний досвід розвитку бюджетної децентралізації. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2018. №3. С. 83-95. URL: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/151/148> (дата звернення: 09.09.2025)
3. *Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наук. доп. / наук. ред. І. З. Сторонянська; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»*. Львів: ІРД НАН України, 2018. 144 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20180705.pdf> (дата звернення: 09.09.2025)
4. *Диверсифікація доходів місцевих бюджетів: монографія / І. О. Луніна, О. П. Кириленко, А. В. Лучка та ін.; за ред. І. О. Луніної*. Київ: ІЕП НАН України, 2010. 320 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12272/1/Lunina.pdf> (дата звернення: 01.09.2025)
5. Зведений бюджет України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/> (дата звернення: 05.09.2025)



6. Луніна І. О. *Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин*. Київ: НАН України, Інститут економіки та прогнозування, 2006. 432 с.
7. Луніна І. О. Формування місцевих бюджетів на основі принципу еквівалентності: шлях до ефективної бюджетної системи України. *Фінанси України*. 2010. №5. С. 3-15. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2010_9_2 (дата звернення: 01.09.2025)
8. Польова О. Децентралізація у забезпеченні стійкого економічного та соціального розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-53> (дата звернення: 09.09.2025)
9. Сочка К., Перчі О. Фінансова децентралізація в Україні: попередні результати та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. №5. 451–464. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-451-464> (дата звернення: 02.09.2025)
10. Юшко С. В. Нова парадигма розподілу доходів бюджету як результат реалізації реформи децентралізації в Україні. *Фінанси України*. 2025. №5. С. 23-42. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.05.023> URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/131> (дата звернення: 09.09.2025)
11. EIB Municipalities Survey 2022-2023. *European Investment Bank (EIB)*. 2024. URL: <https://www.eib.org/en/publications/online/all/eib-municipalities-survey-2022-2023> (дата звернення: 09.09.2025)
12. EU budget post-2027: Regions and cities warn that only decentralized long-term investment can tackle challenges. *European Commission*. 2025. URL: <https://cor.europa.eu/en/news/Pages/EU-budget-post-2027-regions-and-cities-warn-that-only-decentralised-long-term-investment-can-tackle.aspx> (дата звернення: 09.09.2025)
13. Fiscal Decentralization and Inclusive Growth. *International Monetary Fund*. 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2025/05/09/Preventing-Fiscal-Crises-under-Decentralization-Intergovernmental-Policies-and-Institutions-566291> (дата звернення: 01.09.2025)
14. Fiscal Monitor: Managing Public Investment for Recovery. *International Monetary Fund*. 2025. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 02.09.2025)
15. Ukraine Public Finance Review: Resilience through Decentralisation. *World Bank*. 2024. URL: <https://documents.worldbank.org> (дата звернення: 03.09.2025)

References

1. Bondaruk, T. H., Bondaruk, I. S., & Bondaruk, O. S. (2016). Advantages, positive effects, and risks of fiscal decentralization. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, 3, 38-47. <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/65/64> [in Ukrainian]
2. Bondaruk, T. H., Bondaruk, I. S., & Vinnytska, O. A. (2018). Foreign experience in the development of fiscal decentralization. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, 3, 83-95. <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/151/148> [in Ukrainian]
3. Storonińska, I. Z. (Ed.). (2018). *Decentralization in Ukraine and its impact on socio-economic development of territories: methodological approaches and assessment results*. Lviv: IRD NAN Ukrainy. <http://ird.gov.ua/irdp/p20180705.pdf> [in Ukrainian]
4. Lunina, I. O., Kyrilenko, O. P., Luchka, A. V. et al. (2010). *Diversification of local budget revenues: monograph*. Kyiv: IEP NAN Ukrainy. <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12272/1/Lunina.pdf> [in Ukrainian]
5. Minfin. (2025). Consolidated budget of Ukraine. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/> [in Ukrainian]
6. Lunina, I. O. (2006). *State finances and reforming inter-budget relations*. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute for Economics and Forecasting [in Ukrainian]



7. Lunina, I. O. (2010). Formation of local budgets based on the principle of equivalence: a path to an effective budget system of Ukraine. *Finances of Ukraine*, 5, 3-15. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2010_9_2 [in Ukrainian]
8. Polova, O. (2022). Decentralization in ensuring sustainable economic and social development of territorial communities. *Economy and Society*, 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-53> [in Ukrainian]
9. Sochka, K., & Perchi, O. (2024). Financial decentralization in Ukraine: previous results and prospects. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 5, 451-464. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-451-464> [in Ukrainian]
10. Yushko, S. V. (2025). A new paradigm of budget revenue distribution as a result of implementing decentralization reform in Ukraine. *Finance of Ukraine*, 5, 23-42. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.05.023> <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/131> [in Ukrainian]
11. European Investment Bank (2024). EIB Municipalities Survey 2022-2023. <https://www.eib.org/en/publications/online/all/eib-municipalities-survey-2022-2023>
12. European Commission. (2025). EU budget post-2027: Regions and cities warn that only decentralized long-term investment can tackle challenges. <https://cor.europa.eu/en/news/Pages/EU-budget-post-2027-regions-and-cities-warn-that-only-decentralised-long-term-investment-can-tackle.aspx>
13. International Monetary Fund. (2025). Fiscal Decentralization and Inclusive Growth. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2025/05/09/Preventing-Fiscal-Crises-under-Decentralization-Intergovernmental-Policies-and-Institutions-566291>
14. International Monetary Fund. (2025). Fiscal Monitor: Managing Public Investment for Recovery. <https://www.imf.org>
15. World Bank. (2024). Ukraine Public Finance Review: Resilience through Decentralisation. <https://documents.worldbank.org>

Отримано: 15.10.2025
Прийнято до друку: 25.11.2025
Опубліковано: 17.12.2025

Beérkezett: 2025.10.15
Elfogadva: 2025.11.25
Megjelent: 2025.12.17

Received: 15.10.2025
Accepted: 25.11.2025
Published: 17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-264-279

УДК 630.2:657

Юлія БАРАНЕНКО

аспірантка третього року навчання зі спеціальності D1 Облік і оподаткування
Вінницького національного аграрного університету
м. Вінниця, Україна

ORCID ID: [0009-0009-1722-3255](https://orcid.org/0009-0009-1722-3255)

e-mail: yuliaagrolis@gmail.com

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЛІСОВИХ РЕСУРСІВ ДЕРЕВНОГО ПОХОДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЇХ КЛАСИФІКАЦІЇ У ЦІЛЯХ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Анотація. Лісові ресурси деревного походження є стратегічною складовою природно-економічного потенціалу держави, що забезпечує екологічну стабільність, економічне зростання та соціальний добробут. У сучасних умовах переходу України до моделі «зеленої» економіки питання ефективного управління, раціонального використання й належного бухгалтерського відображення лісових ресурсів набуває особливої актуальності. Водночас недосконалість теоретико-методологічного обґрунтування їх сутності та відсутність єдиної класифікації ускладнюють їх ідентифікацію, оцінку та відображення в системі бухгалтерського обліку.

У статті систематизовано підходи до трактування поняття «лісові ресурси» у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, розкрито їх економічну та екологічну сутність, визначено місце у системі бухгалтерського обліку біологічних активів. Акцентовано увагу на тому, що лісові ресурси деревного походження мають власний життєвий цикл, який охоплює етапи лісорозведення, догляду, стиглості, заготівлі та відновлення. Доведено, що на кожному з цих етапів виникають специфічні облікові об'єкти, які потребують диференційованого методичного підходу.

Проведено аналіз практики їх бухгалтерського відображення, який засвідчив невідповідність чинних підходів принципу нарахування та відповідності доходів і витрат, що призводить до викривлення фінансових результатів діяльності лісогосподарських підприємств. Запропоновано удосконалену класифікацію лісових ресурсів деревного походження з урахуванням їхнього життєвого циклу та економічного потенціалу. Такий підхід забезпечує інтеграцію екологічних, біологічних і фінансових аспектів у систему бухгалтерського обліку, підвищує аналітичну інформативність звітності, сприяє більшій точній оцінці вартості активів і прозорості управлінських рішень. Отримані результати формують теоретичне підґрунтя для подальшої розробки моделей оцінки біологічних активів лісівництва та впровадження екологічно орієнтованої облікової політики в корпоративних структурах.

Ключові слова: лісові ресурси, лісові ресурси деревного походження, бухгалтерський облік, біологічні активи, класифікація, життєвий цикл, сталий розвиток, «зелена» економіка.

JEL Classification: M41, Q23, Q56, O13.



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/)



Absztrakt. A fa eredetű erőforrások az állam természeti-gazdasági potenciáljának stratégiai elemét képezik, amely biztosítja az ökológiai stabilitást, a gazdasági növekedést és a társadalmi jólétet. Ukrajna „zöld” gazdaság modelljére való átállásának jelenlegi feltételei között különös aktualitást nyer az erdei erőforrások hatékony irányítása, racionális felhasználása és megfelelő számviteli elszámolása. Ugyanakkor lényegük elméleti-módszertani megalapozásának tökéletlensége és az egységes osztályozás hiánya megnehezíti azonosításukat, értékelésüket és a számviteli rendszerben való megjelenítésüket.

A cikk rendszerezi az „erdei erőforrások” fogalmának értelmezési megközelítéseit a hazai és külföldi tudósok munkáiban, feltárja azok gazdasági és ökológiai lényegét, valamint meghatározza helyüket a biológiai eszközök számviteli rendszerében. Kiemelt figyelmet kap az a tény, hogy a fa eredetű erőforrások saját életciklussal rendelkeznek, amely magában foglalja az erdőtelepítést, a gondozást, a vágásérettséget, a kitermelést és a felújítás szakaszait. Bizonyítást nyert, hogy ezen szakaszok mindegyikében specifikus elszámolási objektumok keletkeznek, amelyek differenciált módszertani megközelítést igényelnek.

A számviteli elszámolásuk gyakorlatának elemzése igazolta, hogy a jelenlegi megközelítések nem felelnek meg az elhatárolás elvének, valamint a bevételek és ráfordítások összemérése elvének, ami az erdőgazdálkodási vállalatok pénzügyi eredményeinek torzulásához vezet. Javaslat készült a fa eredetű erdei erőforrások továbbfejlesztett osztályozására, figyelembe véve azok életciklusát és gazdasági potenciálját. Ez a megközelítés biztosítja a környezeti, biológiai és pénzügyi szempontok integrálását a számviteli rendszerbe, növeli a beszámolók elemzési információs értékét, valamint elősegíti az eszközök értékének pontosabb becslését és a vezetői döntések átláthatóságát. A kapott eredmények elméleti alapot képeznek az erdőszeti biológiai eszközök értékelési modelljeinek további kidolgozásához és a környezetorientált számviteli politika bevezetéséhez a vállalati struktúrákban.

Kulcsszavak: erdei erőforrások, fa eredetű erdei erőforrások, számvitel, biológiai eszközök, osztályozás, életciklus, fenntartható fejlődés, „zöld” gazdaság.

Abstract. Wood-based Forest resources constitute a strategic component of the state's natural and economic potential, ensuring environmental stability, economic growth, and social well-being. In the context of Ukraine's transition to a “green” economy, the issues of effective management, rational utilization, and proper accounting representation of forest resources are gaining particular relevance. At the same time, the imperfection of the theoretical and methodological foundations of their essence and the absence of a unified classification complicate their identification, measurement, and representation within the accounting system.

The article systematizes approaches to interpreting the concept of “forest resources” in the works of domestic and foreign scholars, reveals their economic and ecological nature, and defines their place within the accounting system of biological assets. Emphasis is placed on the fact that wood-based forest resources have their own life cycle, which includes the stages of afforestation, maintenance, maturity, harvesting, and regeneration. It is proved that each of these stages generates specific accounting objects that require a differentiated methodological approach.

An analysis of current accounting practices demonstrated the inconsistency of existing approaches with the principles of accrual and matching of income and expenses, leading to distortions in the financial results of forestry enterprises. An improved classification of wood-based forest resources has been proposed, taking into account their life cycle and economic potential. This approach ensures the integration of environmental, biological, and financial aspects into the accounting system, enhances the analytical informativeness of reporting, and contributes to a more accurate assessment of asset value and transparency of management decisions. The obtained results form a theoretical basis for the further development of models for evaluating forestry biological assets and for the implementation of environmentally oriented accounting policies in corporate structures.

Keywords: forest resources, wood-based forest resources, accounting, biological assets, classification, life cycle, sustainable development, green economy.

Постановка проблеми. Ліс є складною екосистемою, яка постійно змінюється: росте, розвивається, накопичує біомасу та проходить різні стадії – від молодого насадження до стиглого лісу, готового до рубки. Лісові ресурси, зокрема, деревного походження відіграють ключову роль у забезпеченні екологічної рівноваги, економічного розвитку та соціального добробуту України. Їх ефективне управління, раціональне використання та збереження залежать від багатьох факторів, серед яких важливе місце посідає якісний бухгалтерський облік. Проте, чинна класифікація лісових ресурсів деревного походження для потреб бухгалтерського обліку, як правило, зосереджується на статичних показниках, таких як вік або запас деревини на момент потенційного використання та часто ігнорує їхню біологічну природу та динамічний життєвий цикл. Зазначене призводить до проблем у відображенні лісових ресурсів деревного походження у бухгалтерському обліку.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності лісових ресурсів деревного походження з урахуванням їх біологічної природи, динамічних властивостей та економічного потенціалу. Удосконалення їх класифікації для цілей бухгалтерського обліку є важливим кроком до формування більш об'єктивної, екологічно орієнтованої системи обліку, яка сприятиме забезпеченню прозорості управління лісовими ресурсами, оцінці їх реальної вартості та інтеграції принципів сталого розвитку у практику лісогосподарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У попередніх роботах автора досліджено існуючу класифікацію дров'яної деревини. Запропоновано доповнити її поділом дров'яної деревини за сировиною, з якої отримано дров'яну деревину на дров'яну деревину зі стовбура, крупномірні відходи, ліквід із крони та порубкові рештки [1]. Проте, здійснивши подальші дослідження, вважаємо, що не можна обмежувати облік лісових ресурсів лише дров'яною деревиною.

Проблематику розвитку лісового господарства, його економічної ефективності та бухгалтерського обліку лісових ресурсів розглядали у своїх працях В.М. Гончар [2], Л.М. Дриманова [3; 4], Н.С. Дружинська [5; 6], І.В. Замула [7], Н.Г. Здирко [4], Т.М. Сторожук [5; 6], М.М. Танасієва [7], О.В. Шавурська [7], Б.Ф. Ширко [2]. У працях зазначених авторів сформовано наукові засади ідентифікації, оцінки та класифікації лісових ресурсів, проте їх дослідження обмежується загальними підходами без урахування біологічних етапів розвитку та економічного потенціалу лісових ресурсів деревного походження.

Відсутність єдиного теоретико-методологічного підходу до визначення сутності лісових ресурсів деревного походження та їх класифікації в системі бухгалтерського обліку обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність наукових напрацювань у сфері бухгалтерського обліку лісових ресурсів, питання визначення сутності та класифікації лісових ресурсів деревного походження залишаються недостатньо опрацьованими. Відсутність єдиних методологічних підходів до їх оцінки, ідентифікації та відображення в обліковій системі з урахуванням екологічних і біологічних особливостей лісівництва зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад визначення сутності лісових ресурсів деревного походження та удосконалення їх класифікацію для потреб бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей лісгосподарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лісистість території України станом на 2024 рік становить 15,9%, а загальна площа лісових ділянок лісового фонду України – 10,4 млн га, у т.ч. 9,49 млн га – вкриті лісовою рослинністю, загальний запас деревини досягає 2,3 млрд м³ [8]. Однак, фактична лісистість території країни є однією з найнижчих у Європі (табл. 1).

Таблиця 1.

Лісистість деяких країн ЄС та України, 2022 р.*

№ з/п	Країна	Загальна площа території країни, тис. га	Площа вкритих лісом земель, тис. га	Лісистість, %
1	Швеція	45218	27980	61,9
2	Фінляндія	33814	22409	66,3
3	Іспанія	50596	18576	36,7
4	Франція	54919	17700	32,2
5	Норвегія	32376	12128	37,5
6	Німеччина	35702	11482	32,2
7	Італія	30132	9620	31,9
8	Україна	60370	9690	15,9
9	Польща	31268	9477	30,3

*Узагальнено автором за даними Eurostat [9] та Державного агентства лісових ресурсів України [10]

Для досягнення оптимального рівня лісистості, який фахівці оцінюють у 19–20%, необхідно збільшити площу лісів щонайменше на 2–2,5 мільйона гектарів. Таке розширення лісових масивів є критично важливим для підтримки екологічної рівноваги на всій території країни, а також для значного зростання ресурсного потенціалу лісового господарства. Європейська служба статистики оприлюднює дані щодо площ, вкритих лісовою рослинністю європейських країн станом на 2022 р. (рис. 1).

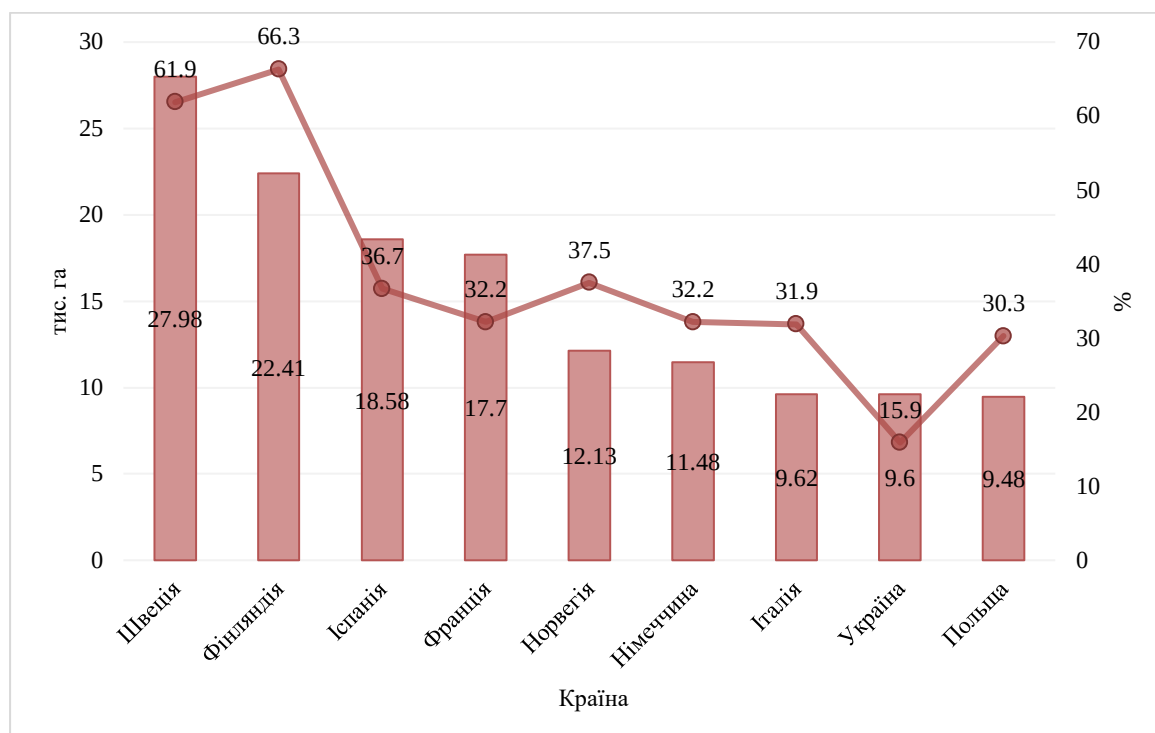


Рис. 1. Площа вкритих лісовою рослинністю земель та лісистість у країнах ЄС та в Україні, 2022 р.*

*Побудовано автором за даними Eurostat [9] та Державного агентства лісових ресурсів України [10]

Так, станом на 2022 р. серед країн ЄС Україна займала 8 місце за площами земель, вкритих лісовою рослинністю, хоча згідно даних ДАЛРУ за 2024 р. [8], Україна посідає 9 місце у Європі (не враховуючи рф) за даним показником. Можемо припустити, що це насамперед пов'язано з веденням бойових дій на території України. За даними Державного агентства лісових ресурсів України, наданими UWEC Work Group, станом на червень 2024 року, 708,9 тис. га лісів зазнали безпосереднього впливу війни, а повністю знищеними вважаються 893,9 га, а загальна сума збитків лісам становить 2,457 млн грн. [11].

Зазначимо, що процес виробництва в лісовому господарстві вимагає накопичення значних запасів деревини. Деревні запаси неможливо відновити за короткий термін. Втрати деревного запасу безповоротні, а лісовирощування характеризується великою тривалістю виробничого циклу. Вирощування стиглих березових, грабових осикових насаджень триває 40–50 років соснових ялинових і ялицевих – 70–90 років дубових, букових – 100–120 років. Процес вирощування лісових ресурсів деревного походження проходить у декілька етапів – лісових процесів, а саме: лісорозведення/лісовідновлення, лісодогляд, лісорубка, лісозаготівля (табл. 2).



Таблиця 2.

Характеристика основних лісопроцесів*

№ з/п	Лісопроцес	Характеристика
1	Лісовідновлення	процес відновлення лісової рослинності на територіях, де ліс був знищений (наприклад, після суцільних рубок, пожеж, стихійних лих), метою якого є забезпечення неперервності лісового покриву та збереження функцій лісу. Може бути природнім, штучним або комбінованим.
2	Лісорозведення	комплекс заходів зі створення нових лісів на територіях, де їх раніше не було (наприклад, на еродованих землях, відпрацьованих кар'єрах, деградованих сільськогосподарських угіддях).
3	Лісодогляд	система заходів, спрямованих на формування високопродуктивних, стійких та якісних лісових насаджень протягом всього періоду їхнього росту, постійна робота, що починається фактично з моменту посадки молодих дерев і триває до їхньої стиглості.
4	Лісорубка	технологічний процес або система методів заготівлі деревини, що визначає, як саме відбувається вилучення дерев з лісу, це не просто «зрубати дерево», а ціла стратегія, яка враховує екологічні, економічні та соціальні аспекти.
5	Лісозаготівля	сукупність технологічних операцій, пов'язаних із валкою дерев, обрубкою гілок, розкрязуванням стовбурів на сортименти, їхнім трелюванням (транспортуванням від місця валки до проміжного складу) та вивезенням з лісу, тобто це практична реалізація рішення про рубку.

*Сформовано автором

Вищезазначені процеси є взаємопов'язаними, складають частини єдиної системи сталого лісоуправління і утворюють замкнений цикл. (рис. 2). Циклічність цих процесів впливає з їхньої логічної послідовності та взаємної залежності. Будь-яке раціональне використання лісу, особливо через лісозаготівлю, вимагає подальшого його відновлення (лісорозведення, лісовідновлення), після висаджування молодого лісу, вони потребують постійного догляду (лісодогляд). Після десятиліть росту та догляду, ліс досягає стиглості. Саме тоді настає черга лісорубки (як способу вилучення деревини) та лісозаготівлі (як практичного процесу заготівлі). Саме лісорубка та лісозаготівля створюють потребу у новому циклі лісовідновлення. Заготовлена ділянка стає місцем для вирощування нового покоління лісу.

Таким чином, кожен етап не лише впливає на наступний, але й завершується створенням умов для початку нового циклу. Це забезпечує безперервність лісокористування та можливість отримувати ресурси з лісу на постійній основі, не виснажуючи його.

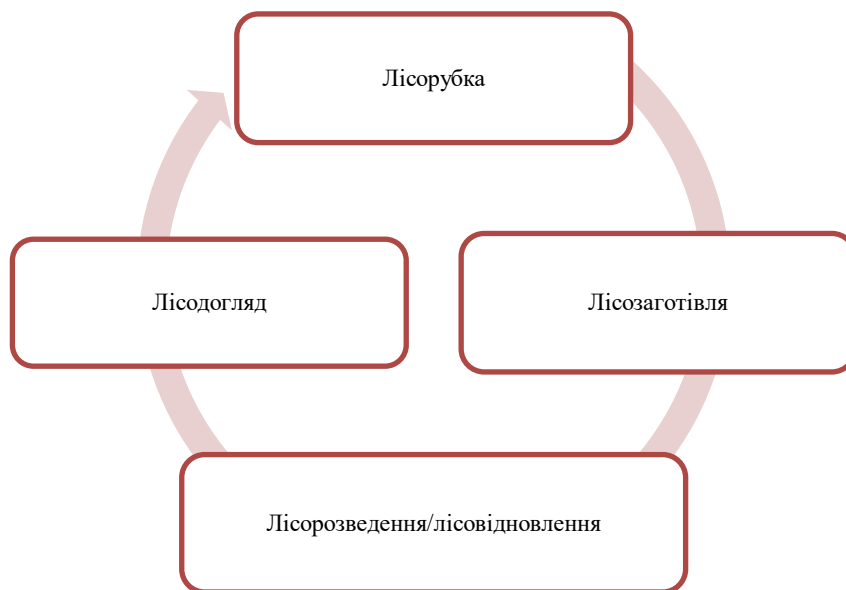


Рис. 2. Замкнений цикл процесів у лісовому господарстві*

**Побудовано автором*

Лісові ресурси мають особливе значення для розвитку галузей лісового господарства, вони є джерелом цінної промислової сировини, продуктів харчування, впливають на якість води і повітря, а також здатні забезпечувати екологічну стійкість.

Людство ще кілька століть тому почало втручатися у лісопроцеси, починаючи з ранніх стадій його формування з метою отримання максимальної кількості висоякісних лісових ресурсів деревного походження. Спочатку процеси проводилися інтуїтивно, господарські дії носили суто практичний характер, але згодом, коли у багатьох країнах деревина набула статусу цінного товару, постала нагальна потреба у систематизації знань, розробці наукових підходів до лісовирощування та впровадженні планового, раціонального лісокористування [12, с. 193]. Тобто, традиційне розуміння лісових ресурсів зводилося виключно до деревини як основного товарного продукту, проте дане бачення не відображає багатофункціональності лісів. Окрім того, сьогодення ставить перед лісовим господарством нові виклики, а саме: наслідки повномасштабного вторгнення, зміна клімату, незаконні рубки, недостатня лісистість, зношеність матеріально-технічної бази та кадровий дефіцит. Все вищезазначене вимагає уточнення сутності поняття «лісові ресурси» з врахуванням сучасних умов господарювання.

Згідно ст. 6 Лісового кодексу України, лісовими ресурсами є деревні, технічні, лікарські й інші продукти лісу, що використовуються для задоволення потреб населення і виробництва та відтворюються в процесі формування лісових природних комплексів. До лісових ресурсів також належать корисні властивості



лісів (здатність лісів зменшувати негативні наслідки природних явищ, захищати ґрунти від ерозії, запобігати забрудненню навколишнього природного середовища та очищати його, сприяти регулюванню стоку води, оздоровленню населення та його естетичному вихованню тощо), що використовуються для задоволення суспільних потреб» [13].

Варто звернути увагу на розуміння сутності лісових ресурсів Я.В. Коваль та іншими, які зауважують, що «лісові ресурси виконують роль сировинних запасів деревних лісоматеріалів (запаси лісу на корені), важливого засобу виробництва лісового господарства (лісоземельне угіддя), елемента біосфери і охорони природи (лісова екосистема). В економічному аспекті лісові ресурси включають як ліс на корені (деревостан), так і лісові землі, разом взяті, які виступають в ролі основного засобу виробництва в лісовому господарстві. Особливістю лісових ресурсів є те, що будь-яка ділянка лісу одночасно виконує роль сировинного ресурсу, засобу виробництва і екосистеми» [14]. Цей підхід розглядає лісові ресурси більш комплексно, визначаючи їх як сировинні запаси (ліс на корені), засіб виробництва (лісоземельне угіддя) і елемент біосфери та охорони природи (лісова екосистема).

Б.Ф. Ширко та В.М. Гончар переконані, що «кінцевим результатом лісогосподарського виробництва є вирощений стиглий ліс і сукупність матеріальних благ, які отримує народне господарство і населення в процесі вирощування лісу» [2, с. 138]. Наведене визначення відрізняється тим, що чітко вказує на кінцевий результат лісогосподарського виробництва – не тільки вирощений стиглий ліс, а й «сукупність матеріальних благ», що є важливо для управлінського обліку.

Т.М. Сторожук та Н.С. Дружинська наполягають на тому, що окрім деревини, невід'ємними компонентами лісових ресурсів також є недеревні лісові ресурси, до яких належать їстівні гриби, дикорослі ягоди, плоди тощо [6, с. 261]. Автори дуже влучно акцентують увагу на недеревних лісових ресурсах (гриби, ягоди, плоди тощо), що розширює джерела цінності лісових ресурсів.

Поділяє думку попередніх науковців Л.М. Дриманова, яка під поняттям «лісові ресурси» розуміє «частину природних ресурсів, яка містить у собі сукупність корисних матеріальних, екологічних і соціально-економічних елементів, із яких складаються лісові екосистеми, а саме деревну й не деревну (гриби, ягоди, плоди, горіхи, лікарські ресурси, кормові й технічні ресурси недеревної рослинності тощо) продукцію лісового господарства разом із його екологічними і соціально-економічними функціями» [3, с. 102]. На нашу думку, визначення Л.М. Дриманової є найбільш комплексним та сучасним серед наведених. Воно інтегрує всі аспекти цінності лісових ресурсів – продукцію, послуги, функції.

Представлені визначення сутності лісових ресурсів демонструють еволюцію поглядів: від вузького, сировинного підходу до більш комплексного, що враховує багатofункціональність лісу.

Аналіз наведених літературних джерел і підходів різних науковців дійсно

виявляє відсутність чіткого, комплексного трактування поняття «лісових ресурсів деревного походження» як окремої категорії. Переважна більшість джерел зосереджується на «лісових ресурсах» у цілому, що охоплює як деревні, так і недеревні компоненти, а також екосистемні функції.

Окремо виділяють поняття лісових ресурсів деревного походження Р.Г. Дубас, який визначає деревні лісові ресурси як «деревину різних порід, зростаючих чи зрубаних дерев у процесі головного (кінцевого) і проміжного користування лісом, а також інших рубань» [15, с. 271]. Також І.В. Замула та інші під деревними лісовими ресурсами розуміють «лісові культури на різних стадіях розвитку» [7, с. 46].

Вважаємо, що ці визначення є цінними, проте є досить вузькими і суто утилітарними, оскільки вони акцентують увагу лише на деревині, обмежуючи лісові ресурси деревного походження лише сировинним аспектом, ігнорують біологічну природу лісу як живого організму, що проходить різні стадії розвитку – життєвий цикл лісових ресурсів деревного походження. Ліс – це не просто сукупність деревини, а складна біологічна система, яка постійно зростає, змінюється і накопичує вартість. Також визначення автора не враховує екологічні та соціальні функції, які виконує саме деревна складова лісу (наприклад, роль дерев у поглинанні вуглецю, захисті ґрунтів, формуванні мікроклімату).

Отже, виходячи з усього вищевикладеного, існує нагальна потреба в уточненні сутності поняття «лісові ресурси деревного походження». Таке уточнення є фундаментальним для системного удосконалення інформаційного забезпечення бухгалтерського обліку. Сучасний облік не може обмежуватися лише відображенням «зрубаної деревини» чи «деревини на корені» як суто матеріального запасу.

Згідно статті 4 Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [16], одним із принципів бухгалтерського обліку є принцип нарахування та відповідності доходів і витрат, тобто для визначення фінансового результату звітного періоду необхідно порівняти доходи звітного періоду з витратами, що були здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів [16].

Виходячи з практичного досвіду облікового відображення лісових ресурсів деревного походження на лісогосподарських підприємствах, виявлено проблему невідповідності цьому принципу бухгалтерського обліку. Зрілі лісові ресурси (стиглий ліс) обліковуються на лісогосподарських підприємствах як біологічні активи, тоді як незрілі лісові ресурси (ліс, що знаходиться на етапі посіву/висадки та подальшого росту) – відображаються як витрати. Вони включають вартість садивного матеріалу, витрати на підготовку ґрунту, посадку, агротехнічні догляди, захист від шкідників та хвороб тощо. Такі витрати накопичуються роками, а то й десятиліттями, без відповідного визнання доходу,

що формується. На етапі стиглості та заготівлі (зрілі лісові ресурси) дохід визнається лише тоді, коли деревина досягає стиглості, зрубується і реалізується (або оприбутковується як готова продукція).

Ця практика призводить до значного часового розриву між моментом визнання витрат і моментом визнання доходу. Витрати, понесені сьогодні на вирощування молодняку, спрямовані на отримання доходу, який з'явиться лише через 50, 80 або навіть 100 років. Це порушує принцип відповідності, оскільки:

1) виникає «перекіс» у фінансовому результаті, адже у періоди активного лісорозведення та лісовирощування підприємство показує значні витрати, які не «покриваються» доходами від тих самих насаджень, оскільки вони ще не готові до реалізації, що може призводити до штучного заниження фінансового результату (прибутку) в цих періодах;

2) невідображення накопиченої вартості, тобто лісові ресурси деревного походження, що ростуть, щороку збільшуються в обсязі та якості, накопичуючи вартість. Проте, якщо вони не визнаються активами до моменту стиглості, це накопичене зростання вартості не відображається у бухгалтерському обліку, що спотворює реальний майновий стан підприємства;

3) неефективне управління – без належного обліку лісових ресурсів деревного походження як активу на всіх стадіях його життєвого циклу, управлінські рішення щодо інвестицій у лісовирощування, оцінки ефективності лісогосподарської діяльності та планування стають менш обґрунтованими.

З огляду на зазначене, незрілі лісові ресурси (молодняки, середньовікові насадження) повинні бути визнані біологічними активами. Хоча їхня справедлива вартість на ранніх етапах може бути складною для достовірного визначення, можна використовувати моделі оцінки, засновані на накопичених витратах або потенційному прирості. Це дозволить відображати їхнє зростання як збільшення активів, а не просто як поточні витрати.

Зрілі лісові ресурси (пристигаючі, стиглі, перестійні) також мають обліковуватися як біологічні активи, з оцінкою, що максимально наближена до їхньої справедливої вартості (яку вже легше визначити через потенційну ринкову вартість деревини). Це відображатиме їхню готовність до отримання доходу.

Принцип відповідності буде реалізовано через: визнання витрат на всіх етапах життєвого циклу лісових ресурсів; визнання приросту вартості лісу (як біологічного активу) як доходу або іншого комплексного доходу, що дозволить зіставити витрати, які формують цю вартість, з її приростом; списання балансової вартості лісових ресурсів (активу) у момент його реалізації проти отриманого доходу.

Такий підхід забезпечить більш точне відображення фінансового стану лісогосподарських підприємств, зробить їхню звітність прозорішою та відповідатиме логіці приросту біологічних активів, як це передбачається міжнародними стандартами фінансової звітності. Це також створить міцну основу для подальшого розвитку галузі та залучення інвестицій.

Висвітлена проблема зумовлює необхідність удосконалення як сутності, так і класифікації лісових ресурсів деревного походження із врахуванням їх поділу на незрілі та зрілі, що враховуватиме їхній біологічний цикл розвитку та економічний потенціал.

Отже, на нашу думку, *лісові ресурси деревного походження – це незрілі (молодняки, середньовікові насадження) та зрілі (пристигаючі, стиглі, перестійні) біологічні активи, які є джерелом різноманітних матеріальних благ і водночас відіграють ключову роль у забезпеченні економічних, екологічних та соціальних функцій.*

Перевагами наведеного визначення є його комплексність, адже у ньому відображено поділ лісових ресурсів деревного походження за життєвим циклом, що показує його зростаючу економічну цінність; також досліджені визначення трактують лісові ресурси як сукупність деревини, тоді як у авторському визначенні акцентується увага на тому, що лісові ресурси – це біологічні активи; багатofункціональність визначення, що закладено у виконанні лісовими ресурсами економічних, екологічних та соціальних функцій.

З огляду на запропоноване визначення лісових ресурсів деревного походження та виявлену проблему їх облікового відображення, необхідно проаналізувати існуючі підходи до класифікації лісових ресурсів.

Так, згідно пункту 2 статті 256 Податкового кодексу України [17], об'єктами оподаткування рентною платою є:

- деревина, заготовлена в порядку рубок головного користування;
- деревина, заготовлена під час проведення заходів: щодо поліпшення якісного складу лісів, їх оздоровлення, посилення захисних властивостей; з розчищення лісових ділянок, вкритих лісовою рослинністю, у зв'язку з будівництвом гідровузлів, трубопроводів, шляхів тощо;
- другорядні лісові матеріали (заготівля живиці, пнів, лубу та кори, деревної зелені, деревних соків та інших другорядних лісових матеріалів, передбачених нормативно-правовими актами з ведення лісового господарства);
- побічні лісові користування (заготівля сіна, випасання худоби, заготівля дикорослих плодів, горіхів, грибів, ягід, лікарських рослин, збирання лісової підстилки, заготівля очерету та інших побічних лісових користувань, передбачених нормативно-правовими актами з ведення лісового господарства);
- використання корисних властивостей лісів для культурно-оздоровчих, рекреаційних, спортивних, туристичних і освітньо-виховних цілей та проведення науково-дослідних робіт [17].

Н.Г. Здирко та Л.М. Дриманова досліджують підходи вчених до класифікації лісових ресурсів та їх ідентифікації в бухгалтерському обліку, а також визначають, що лісові ресурси необхідно обліковувати як біологічні активи, що дозволяє більш точно оцінювати їх економічну цінність [4].

Т.М. Сторожук та Н.С. Дружинська класифікують лісові ресурси за послідовністю надходження у господарський обіг на первинні та вторинні, окремо розподіляючи лісові ресурси на деревні та недеревні, залучені до



господарського обліку [5]. Такий поділ є важливим для бухгалтерського обліку, планування та оцінки ефективності використання ресурсів, проте, він потребує доповнення екологічною та правовою класифікацією, щоб відобразити багатогранність функцій лісових ресурсів. У іншому випадку виникає ризик надмірної орієнтації лише на господарське використання, що суперечить сучасним принципам сталого розвитку.

І.В. Замула та інші [7, с. 45] зауважують, що існуючі підходи до класифікації лісових ресурсів не забезпечують достатньої інформаційно бази щодо всіх видів лісових ресурсів, що призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, зменшення дохідності та рентабельності діяльності. Автори для організації аналітичних розрізів бухгалтерського обліку пропонують класифікувати лісові ресурси:

- за функціональним призначенням на деревні та недеревні;
- за тривалістю участі в господарському процесі на довгострокові та поточні. Довгострокові у свою чергу класифікуються за можливістю отримання економічної вигоди на експлуатаційні та неексплуатаційні;
- за способом створення на природні та штучні.

Така класифікація, на думку І.В. Замули та інших [7, с. 45], враховує запити управлінського персоналу та статистичних органів.

Життєвий цикл лісу охоплює повний шлях розвитку деревних ресурсів – від моменту їх появи до завершення біологічного циклу та повторного відновлення. У поєднанні з основними лісогосподарськими процесами він утворює цілісну систему, яка дозволяє відстежувати трансформацію лісових ресурсів деревного походження як біологічних активів, так і об'єктів економічної діяльності (табл. 3).

Таблиця 3

Класифікація лісових ресурсів деревного походження за життєвим циклом та лісопроцесами*

Етап життєвого циклу лісу	Лісові процеси	Основні процеси	Облікове значення	Аналітичне значення
Незрілі лісові ресурси деревного походження	Лісовідновлення / Лісорозведення (створення лісу)	Висів, садіння, природне відновлення	Капіталізація витрат, формування первісної вартості біологічних активів	Планування інвестицій та майбутньої продуктивності
Незрілі лісові ресурси (молодняки та середньовікові насадження)	Догляд за лісом	Освітлення, очищення, проріджування, рубки догляду	Облік витрат на догляд, формування вартості біологічних активів	Оцінка ефективності витрат і прогноз росту

Етап життєвого циклу лісу	Лісові процеси	Основні процеси	Облікове значення	Аналітичне значення
Зрілі лісові ресурси (стиглі та перестійні насадження)	Лісорубка/ Лісозаготівля	Головні та санітарні рубки, заготівля	Визнання доходу, калькуляція собівартості деревини, формування доходів, витрат і результатів від діяльності	Аналіз рентабельності заготівель, оцінка фінансових результатів операційної діяльності
Відновлення циклу (ділянки після рубки)	Лісовідновлення / Лісорозведення (повторне відновлення лісу)	Очищення місць рубок, створення культур	Відображення нових капітальних витрат на створення культур	Контроль відновлюваності ресурсів, сталий розвиток

**Власна розробка автора*

Запропонована лісових ресурсів деревного походження забезпечує відображення їх повного життєвого циклу, що дозволяє поєднати біологічні процеси росту лісу з економічними аспектами формування його вартості. Вона створює можливість більш точної оцінки і контролю за змінами у складі біологічних активів, сприяє узгодженню облікових даних із принципами сталого розвитку та підвищує аналітичну цінність управлінської інформації. Крім того, така класифікація формує основу для побудови ефективної системи моніторингу, планування та фінансової звітності у сфері лісового господарства.

Отже, класифікація лісових ресурсів деревного походження за життєвим циклом та лісопроцесами є дієвим інструментом поєднання екологічних, біологічних та економічних аспектів їх обліку. Її застосування сприяє підвищенню прозорості управління лісовими активами та достовірності облікової інформації. Реалізація такого підходу формує підґрунтя для ефективного розвитку лісогосподарських підприємств у контексті «зеленої» економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження доведено, що ефективне управління лісовими ресурсами деревного походження неможливе без їх достовірного бухгалтерського відображення як біологічних активів, здатних до самовідтворення та зміни вартості у процесі життєвого циклу. Запропоновано теоретико-методологічний підхід, який дозволяє розглядати лісові ресурси не лише як економічну категорію, а й як об'єкт екологічного та управлінського аналізу.

Удосконалення класифікації таких ресурсів із урахуванням етапів їх життєвого циклу забезпечує системність відображення лісогосподарських процесів у бухгалтерському обліку, сприяє підвищенню точності оцінки активів, формуванню достовірних фінансових результатів і підвищенню ефективності



прийняття управлінських рішень. Розроблена класифікація лісових ресурсів деревного походження за життєвим циклом та лісопроцесами дозволяє відобразити взаємозв'язок між біологічним розвитком деревних насаджень та їх економічним використанням, створюючи основу для формування екологічно збалансованої моделі управління лісовими ресурсами.

Запропонований підхід формує основу для інтеграції екологічного обліку у систему фінансової звітності, підвищення достовірності фінансових результатів та формування облікової політики, зорієнтованої на принципи сталого розвитку і «зеленої» економіки. Він також може бути використаний для розробки галузевих стандартів обліку біологічних активів лісівництва, адаптованих до вимог МСБО 41 «Сільське господарство» та МСФЗ 13 «Оцінка справедливої вартості».

Список використаних джерел

1. Бараненко Ю.В. Особливості облікового відображення дров'яної деревини у лісогосподарських підприємствах. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3 (69). С. 69–87. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-3-5
2. Широко Б.Ф., Гончар В.М. Організація лісогосподарського виробництва та покращення використання лісових ресурсів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування (серія «Економічні науки»)*. 2017. Вип. 2 (78). С. 137–142. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/11929/1/Ve7816%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf> (дата звернення: 22.09.2025).
3. Дриманова Л.М. Особливості облікового відображення готової продукції як складової лісових ресурсів. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2 (68). С. 93–112. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-6
4. Здирко Н.Г., Дриманова Л.М. Класифікація та оцінка продукції лісівництва для потреб бухгалтерського обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11–12. С. 26–31. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.11-12.26
5. Сторожук Т.М., Дружинська Н.С. Удосконалення класифікації лісових ресурсів. *Бізнес Інформ*. 2015. № . С. 138–142. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-7_0-pages-138_142.pdf (дата звернення: 26.09.2025).
6. Сторожук Т.М., Дружинська Н.С. Недеревні лісові ресурси. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 10. С. 260–263. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/58.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).
7. Замула І.В., Танасієва М.М., Шавурська О.В. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит лісових ресурсів і витрат на їх відтворення та використання: монографія. Житомир, 2021. 257 с.
8. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2024 рік. URL: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/uploaded-files/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%202024%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf> (дата звернення: 21.08.2025).
9. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> (дата звернення: 18.09.2025).
10. Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/> (дата звернення: 27.08.2025).
11. Вігер С., Губарева В. Лісовідновлення в Україні у військовий і післявоєнний час. *Ukraine War Environmental Consequences Work Group*. 2024. URL: <https://uwecworkgroup.info/uk/reforestation-in-ukraine-during-and-after-wartime/> (дата звернення: 23.09.2025).



12. Лісівництво: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 205 «Лісове господарство» / уклад. В.М. Хрик, І.В. Кімейчук. Біла Церква, 2021. 444 с.
13. Лісовий кодекс України: Закон України від 21.01.1994 № 3852-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text> (дата звернення: 23.09.2025).
14. Коваль Я.В., Блажкевич Т.П., Волочков В.В. Планування виробництва в лісовому господарстві: навч. посіб. Житомир: Житомирський національний агроекологічний університет, 2011. 504 с.
15. Дубас Р.Г. Економіка природокористування: навч. посіб. [2-ге вид., стереотип.]. Київ: КНТ, 2009. 448 с.
16. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 23.09.2025).
17. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 23.09.2025).

References

1. Baranenko, Yu. V. (2024). Peculiarities of accounting for firewood in forestry enterprises. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 3 (69), 69–87. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-3-5> [in Ukrainian]
2. Shyrko, B. F., & Honchar, V. M. (2017). Shyrko B.F., Gonchar V.M. Organization of forestry production and improvement of the use of forest resources. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia (Serii "Ekonomichni nauky")*, 2 (78), 137–142. <https://ep3.nuwm.edu.ua/11929/1/Ve7816.pdf> [in Ukrainian]
3. Drymanova, L. M. (2024). Features of accounting for finished products as a component of forest resources. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 2 (68), 93–112. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-6> [in Ukrainian]
4. Zdyrko, N. H., & Drymanova, L. M. (2022). Classification and Evaluation of Forestry Products for Accounting Needs. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (11–12), 26–31. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.11-12.26> [in Ukrainian]
5. Storozhuk, T. M., & Druzhynska, N. S. (2015). Improving the classification of forest resources. *Biznes Inform*, (7), 138–142. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-7_0-pages-138_142.pdf [in Ukrainian]
6. Storozhuk, T. M., & Druzhynska, N. S. (2015). Non-timber forest resources. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, (10), 260–263. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/58.pdf> [in Ukrainian]
7. Zamula, I. V., Tanasieieva, M. M., & Shavurska, O. V. (2021). *Accounting, analysis and audit of forest resources and costs of their reproduction and use: monograph*. Zhytomyr [in Ukrainian]
8. Public report of the Head of the State Agency of Forest Resources of Ukraine for 2024. <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/uploaded-files/zvit2024.pdf> [in Ukrainian]
9. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> [in Ukrainian]
10. State Agency of Forest Resources of Ukraine. <https://forest.gov.ua/> [in Ukrainian]
11. Viter, S., & Hubareva, V. (2024). Reforestation in Ukraine during the war and post-war period. *Ukraine War Environmental Consequences Work Group*. <https://uwecworkgroup.info/uk/reforestation-in-ukraine-during-and-after-wartime/> [in Ukrainian]
12. Khrik, V. M., & Kimeichuk, I. V. (Eds.). (2021). *Forestry: a manual for higher education applicants in the specialty 205 "Forestry"*. Bila Tserkva [in Ukrainian]
13. Forest Code of Ukraine. Law of Ukraine № 3852-XII (1994, January 21). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12> [in Ukrainian]
14. Koval, Ya. V., Blazhkevych, T. P., & Volochkov, V. V. (2011). *Production planning in forestry: a manual. manual*. Zhytomyr: Zhytomyrskyi natsionalnyi ahroekolohichniy universytet [in Ukrainian]



15. Dubas, R. H. (2009). *Economics of nature management: teaching manual*. (2-he vyd.). Kyiv: KNT [in Ukrainian]
16. On accounting and financial reporting in Ukraine. Law of Ukraine № 996-XIV (1999, July 16). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukrainian]
17. Tax Code of Ukraine. Law of Ukraine № 2755-VI (2010, December 2). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	29.10.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.10.29	<i>Received:</i>	29.10.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	25.11.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.11.25	<i>Accepted:</i>	25.11.2025
<i>Опубліковано:</i>	17.12.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.12.17	<i>Published:</i>	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-280-291

УДК 336.717

Олена ДОРОШЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку і аудиту

Національний університет водного господарства та природокористування,

м. Рівне, Україна

ORCID ID: [0000-0002-6428-0326](https://orcid.org/0000-0002-6428-0326)

Scopus Author ID: [57362214400](https://orcid.org/57362214400)

e-mail: o.o.doroshenko@nuwm.edu.ua

(Corresponding author)

Юлія ВАШАЙ

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу

Національний університет водного господарства та природокористування,

м. Рівне, Україна

ORCID ID: [0000-0002-0664-0485](https://orcid.org/0000-0002-0664-0485)

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Анотація. Невід'ємною та стратегічно важливою складовою фінансового сектору сучасної економіки є ринок електронних платежів, який забезпечує розвиток цифрових фінансових послуг, підвищення ефективності розрахунків та інтеграцію національної економіки у світовий фінансовий простір. В умовах активної цифровізації та зростання ролі фінтех-компаній державне регулювання ринку електронних платежів набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити баланс між інноваційністю, безпекою та захистом прав споживачів. У Європейському Союзі ця сфера регулюється комплексом нормативних актів, зокрема Директивою PSD2, яка встановлює правила для платіжних установ і запроваджує принцип відкритого банкінгу, а також E-Money Directive, що визначає порядок функціонування постачальників електронних грошей. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації цих європейських практик до умов України для забезпечення прозорості, стабільності та конкурентоспроможності вітчизняного фінансового ринку.

Метою дослідження є аналіз європейського досвіду державного регулювання електронних платежів та визначення можливостей його застосування в Україні. У статті досліджено теоретичні основи регулювання ринку електронних платежів, розглянуто ключові положення європейських директив, а також практику впровадження відкритого банкінгу, кіберзахисту та механізмів контролю за діяльністю постачальників платіжних послуг. Проведено порівняльний аналіз чинної нормативно-правової бази України та ЄС, виявлено подібності та відмінності у підходах до регулювання, визначено потенційні бар'єри для імплементації європейських норм у національне законодавство, зокрема обмеженість



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/)



цифрової інфраструктури, потребу у розвитку інституційних механізмів та підвищенні фінансової грамотності населення.

У результаті сформульовано напрями вдосконалення українського законодавства у сфері електронних платежів, серед яких: гармонізація норм з вимогами PSD2 та E-Money Directive, посилення ролі Національного банку України як центрального регулятора ринку, розширення механізмів міжвідомчої координації та впровадження сучасних стандартів кібербезпеки. Доведено, що адаптація європейських практик сприятиме підвищенню довіри до фінансової системи України, стимулюванню розвитку фінтех-сектору та інтеграції в європейський фінансовий простір.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом ефективності впровадження відкритого банкінгу, оцінкою впливу цифрових інновацій, зокрема штучного інтелекту, блокчейн-рішень та big data, на розвиток платіжної інфраструктури, а також вивченням можливостей інтеграції України у спільний європейський ринок платіжних послуг.

Ключові слова: електронні платежі; державне регулювання; ринок електронних платежів; PSD2; E-Money Directive; відкритий банкінг; кібербезпека.

JEL Classification: E42, G28, O33, F36

Absztrakt. A modern gazdaság pénzügyi szektorának szerves és stratégiaileg fontos összetevője az elektronikus fizetések piaca, amely biztosítja a digitális pénzügyi szolgáltatások fejlődését, az elszámolások hatékonyságának növelését és a nemzetgazdaság integrációját a globális pénzügyi térbe. Az aktív digitalizáció és a fintech vállalatok növekvő szerepének körülményei között az elektronikus fizetési piac állami szabályozása különös jelentőséggel bír, mivel lehetővé teszi az egyensúly biztosítását az innováció, a biztonság és a fogyasztói jogok védelme között. Az Európai Unióban ezt a területet egy jogszabály-komplexum szabályozza, különösen a PSD2 irányelv, amely szabályokat állapít meg a pénzforgalmi intézmények számára és bevezeti a nyílt bankolás (open banking) elvét, valamint az E-pénz irányelv (E-Money Directive), amely meghatározza az elektronikus pénz kibocsátók működési rendjét. A kutatás időszerűségét ezen európai gyakorlatok ukrainai viszonyokhoz való adaptálásának szükségessége indokolja a hazai pénzügyi piac átláthatóságának, stabilitásának és versenyképességének biztosítása érdekében.

A kutatás célja az elektronikus fizetések állami szabályozására vonatkozó európai tapasztalatok elemzése és ukrainai alkalmazási lehetőségeinek meghatározása. A cikk vizsgálja az elektronikus fizetési piac szabályozásának elméleti alapjait, áttekinti az európai irányelvek főbb rendelkezéseit, valamint a nyílt bankolás, a kibervédelem és a pénzforgalmi szolgáltatók tevékenységét ellenőrző mechanizmusok bevezetésének gyakorlatát. Összehasonlító elemzés készült Ukrajna és az EU jelenlegi jogszabályi keretének vonatkozásában, amely feltárta a szabályozás megközelítésében tapasztalható hasonlóságokat és különbségeket, továbbá meghatározásra kerültek az európai normák nemzeti jogrendszerbe történő implementációnak potenciális akadályai, különösen a digitális infrastruktúra korlátozottsága, az intézményi mechanizmusok fejlesztésének szükségessége, valamint a lakosság pénzügyi kultúrájának növelése.

Eredményképpen megfogalmazódtak az ukrán jogszabályok fejlesztési irányai az elektronikus fizetések területén, többek között: a normák harmonizációja a PSD2 és az E-pénz irányelv követelményeivel, az Ukrán Nemzeti Bank mint központi piaci szabályozó szerepének megerősítése, az intézményi koordinációs mechanizmusok bővítése és a korszerű kiberbiztonsági szabványok bevezetése. Bizonyítást nyert, hogy az európai gyakorlatok adaptálása hozzájárul az ukrán pénzügyi rendszer iránti bizalom növekedéséhez, a fintech szektor fejlődésének ösztönzéséhez és az európai pénzügyi térbe való integrációhoz.

A további kutatási perspektívák a nyílt bankolás bevezetése hatékonyságának elemzéséhez, a digitális innovációk – különösen a mesterséges intelligencia, a blokklánc-megoldások és a big data – fizetési infrastruktúra fejlődésére gyakorolt hatásának értékeléséhez, valamint Ukrajna közös európai fizetési piacba történő integrációs lehetőségeinek vizsgálatához kapcsolódnak.

Kulcsszavak: elektronikus fizetések, állami szabályozás, elektronikus fizetési piac, PSD2, E-pénz irányelv (E-Money Directive), nyílt bankolás (open banking), kiberbiztonság.

Abstract. An integral and strategically important component of the modern financial sector is the electronic payments market, which drives the development of digital financial services, increases the efficiency of settlements, and supports the integration of the national economy into the global financial space. In the context of active digitalization and the growing role of fintech companies, state regulation of the electronic payments market becomes particularly significant, as it ensures a balance between innovation, security, and consumer protection. In the European Union, this area is governed by a set of regulatory acts, including the PSD2 Directive, which establishes rules for payment institutions and introduces the principle of open banking, as well as the E-Money Directive, which sets requirements for electronic money issuers. The relevance of the research is determined by the need to adapt these European practices to the Ukrainian context in order to ensure transparency, stability, and competitiveness of the domestic financial market.

The purpose of this study is to analyze the European experience of regulating electronic payments and to determine the possibilities of its adaptation in Ukraine. The paper examines the theoretical foundations of payment market regulation, reviews the main provisions of European directives, and analyzes the implementation of open banking, cybersecurity, and supervisory mechanisms for payment service providers. A comparative analysis of the regulatory framework of Ukraine and the EU is conducted, identifying similarities and differences in regulatory approaches and outlining potential barriers to adopting European standards in national legislation, such as limited digital infrastructure, institutional constraints, and low financial literacy levels.

Based on the findings, directions for improving Ukrainian legislation in the field of electronic payments are proposed, including harmonization with PSD2 and the E-Money Directive, strengthening the role of the National Bank of Ukraine as the central regulator, expanding mechanisms of inter-institutional coordination, and introducing modern cybersecurity standards. It is concluded that adapting European practices will enhance trust in the Ukrainian financial system, stimulate the development of the fintech sector, and support the country's integration into the European financial space.

Future research perspectives include analyzing the effectiveness of open banking implementation, assessing the impact of digital innovations such as artificial intelligence, blockchain solutions, and big data on payment infrastructure development, and exploring the prospects of Ukraine's integration into the common European payment services market.

Keywords: electronic payments; state regulation; electronic payments market; PSD2; E-Money Directive; open banking; cybersecurity.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток фінансових технологій зумовлює стрімке поширення електронних платежів, які стають основою функціонування цифрової економіки та важливим інструментом підвищення фінансової інклюзії. Ринок електронних платежів формується як динамічний сегмент фінансової системи, що потребує ефективного державного регулювання задля забезпечення прозорості операцій, захисту прав споживачів, мінімізації ризиків шахрайства та дотримання вимог кібербезпеки.

У країнах Європейського Союзу вже сформовано комплексну систему нормативно-правового регулювання електронних платежів, зокрема через впровадження Директиви про платіжні послуги (PSD2) та Директиви про електронні гроші (E-Money Directive). Ці документи створили правові засади для розвитку відкритого банкінгу, посилення конкуренції на фінансовому ринку та



підвищення рівня захисту користувачів. Для України питання гармонізації законодавства у сфері електронних платежів із європейськими нормами набуває особливої актуальності в умовах інтеграції до єдиного фінансового простору ЄС. Водночас національне регуляторне поле ще перебуває у процесі модернізації, що потребує детального аналізу європейського досвіду та визначення оптимальних шляхів його адаптації до українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ринок електронних платежів у сучасних умовах розглядається дослідниками як стратегічний елемент цифрової економіки, що потребує комплексного правового регулювання. У працях українських науковців наголошується на поступовій трансформації національної нормативної бази відповідно до європейських стандартів. Так, Лисенко Н. [1] аналізує положення нового Закону України «Про платіжні послуги», підкреслюючи його значення для систематизації категорій платіжних сервісів та розширення конкуренції на фінансовому ринку. Ходолій Ю. і Таранець Б. [2] вказують на інноваційні тенденції розвитку платіжних систем, які потребують удосконалення механізмів регуляторного контролю. Разом із тим Ткачук С., Супруненко С. і Стендер С. [3] акцентують увагу на недоліках правозастосування та проблемах захисту прав споживачів в Україні, що вимагає гармонізації з європейськими нормами. Європейський досвід, висвітлений у працях Грабовського М. [4] та Стеценка С. зі співавт. [5], демонструє високий рівень інституціоналізації регулювання електронних платежів, зокрема через впровадження Директив PSD2 та E-Money Directive, а також нових правил щодо миттєвих платежів. Ці документи формують правові основи відкритого банкінгу, підвищення конкуренції й посилення кіберзахисту користувачів. Додатково Алісов Є. [6] підкреслює важливість правового забезпечення використання електронних грошей та криптовалют у публічних фінансах, що розширює контекст регулювання. Таким чином, аналіз літератури свідчить про наявність у ЄС розвиненої нормативної бази та практик державного контролю, які можуть бути корисними для вдосконалення української системи регулювання ринку електронних платежів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У рамках даного дослідження основна увага зосереджується на тих аспектах регулювання ринку електронних платежів, які залишаються недостатньо опрацьованими в Україні та потребують врахування європейського досвіду. По-перше, йдеться про гармонізацію національної нормативно-правової бази із положеннями Директиви PSD2 [7] та E-Money Directive [8], зокрема у частині ліцензування постачальників послуг та забезпечення належного рівня конкуренції на ринку. По-друге, невирішеним залишається питання впровадження механізмів відкритого банкінгу, що передбачає інтеграцію нових учасників та створення прозорих правил обміну фінансовими даними. По-третє, потребує дослідження регуляторна практика у сфері миттєвих платежів та можливості її адаптації до української інфраструктури.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей державного регулювання ринку електронних платежів у країнах ЄС, аналіз нормативно-правових актів (зокрема Директиви PSD2 [7] та E-Money Directive [8]), а також визначення напрямів та можливостей адаптації європейських практик до українського законодавчого та фінансового середовища з урахуванням сучасних викликів цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок електронних платежів теоретично розглядається як частина платіжної інфраструктури, що забезпечує обіг грошових зобов'язань у цифровій формі та включає різні категорії постачальників платіжних послуг (банки, е-моні інститути, третіх постачальників тощо). У регуляторній теорії основні цілі державного втручання визначаються як забезпечення платіжної інтеграції та ефективності ринку, створення рівних умов для конкуренції, гарантування фінансової стійкості постачальників послуг та захисту прав споживачів. Ці цілі реалізуються через поєднання інструментів: класифікацію й ліцензування учасників, вимоги до капіталу та резервів, правила функціонування платіжних інструментів і обігу e-money, а також заходи інформаційної та операційної безпеки. В ЄС такі підходи закріплені в правових актах, зокрема в Другій директиві про платіжні послуги (PSD2), яка спрямована на підвищення конкуренції та безпеки розрахунків, і в Директиві про електронні гроші, яка встановлює правила для е-моні інституцій та їхнього нагляду [9]. Окремий теоретичний пласт стосується механізмів відкритого банкінгу і доступу до даних клієнтів: регулювання, що зобов'язує традиційні банки надавати авторизованим третім сторонам API-доступ до платіжних рахунків, розглядається як інструмент для стимулювання інновацій і конкуренції, водночас породжуючи нові вимоги до захисту даних і кібербезпеки. Теоретичні моделі показують, що ефективна реалізація open banking вимагає чіткої ролі регулятора у сертифікації третіх постачальників, стандартизації технічних інтерфейсів та встановленні правил відповідальності у разі збоїв або шахрайських операцій. Крім того, розвиток миттєвих платежів та їхньої інфраструктури ставить окремі нормативні завдання щодо забезпечення швидкості, прозорості та оперативного нагляду за якістю обслуговування. Практичні та емпіричні дослідження підкреслюють, що при впровадженні цих інструментів регулятору необхідно балансувати між стимулюванням інновацій і мінімізацією системних та споживчих ризиків [10].

Європейський досвід державного регулювання ринку електронних платежів характеризується комплексним підходом, який поєднує розвиток конкуренції, захист споживачів та забезпечення безпеки платіжних операцій. Важливим нормативним актом у цій сфері є Директива PSD2 (Directive (EU) 2015/2366), яка модернізувала правове поле платіжних послуг у ЄС. PSD2 запровадила інститут третіх постачальників платіжних послуг (Payment Initiation Service Providers - PISPs та Account Information Service Providers - AISPs), посилила вимоги до автентифікації користувачів через Strong Customer Authentication (SCA) та зобов'язала банки відкривати доступ до рахунків через API. Це дало поштовх до



розвитку open banking, створило умови для появи нових фінансових сервісів, одночасно посилюючи вимоги до безпеки й захисту прав споживачів [11]. Не менш значущим документом стала Директива про електронні гроші (E-Money Directive, 2009/110/EC, відома як EMD2), яка встановила вимоги до діяльності е-моні інституцій, зокрема щодо капітальних резервів, зберігання клієнтських коштів та процедур нагляду. Вона спрямована на забезпечення балансу між розвитком інновацій та належним захистом користувачів. Дослідження засвідчують, що EMD2 вплинула на формування нових бізнес-моделей та конкурентне середовище в галузі електронних платежів [12]. Практика відкритого банкінгу в ЄС безпосередньо пов'язана з вимогами PSD2: банки зобов'язані надавати авторизованим третім сторонам доступ до рахунків клієнтів за умови їхньої згоди. Це дало змогу з'явитися новим фінтех-сервісам, підвищило конкуренцію та сприяло інноваціям. Водночас дослідники звертають увагу на проблеми стандартизації API, різний рівень впровадження open banking у країнах ЄС та потребу чіткішого регулювання взаємовідносин між банками, ТРР і споживачами [13]. Особливе місце займають питання кібербезпеки та захисту прав споживачів. У ЄС вони регулюються через вимоги PSD2 та регуляторні технічні стандарти, що стосуються автентифікації та динамічного зв'язування транзакцій. Додатково застосовується Загальний регламент про захист даних (GDPR), який визначає порядок обробки персональної інформації. Наукові дослідження відзначають, що впровадження SCA знизило ризик шахрайських операцій, але водночас породило нові виклики для користувацького досвіду та операційних процесів фінансових установ. У результаті наголошується на важливості комплексного підходу до управління кіберризиками, який поєднує технічні стандарти, сертифікацію постачальників, швидкі механізми реагування на інциденти та підвищення фінансової грамотності споживачів [14].

Щодо державного регулювання в Україні, то Верховна Рада України ухвалила Закон «Про платіжні послуги» (№ 1591-IX), який визначає поняття платіжних послуг, категорії постачальників, умови авторизації їхньої діяльності, порядок випуску електронних грошей та засади оверсайту платіжної інфраструктури. Цей закон створив юридичну основу для приведення національного регуляторного поля у відповідність до міжнародних стандартів (зокрема ISO 20022) і встановив базові механізми контролю та звітності для учасників ринку [15]. На рівні регулятора Національний банк України (НБУ) підготував і поступово впроваджує підзаконні акти, які деталізують механізми оверсайту платіжної інфраструктури та умови функціонування відкритого банкінгу; 1 серпня 2025 р. НБУ ввів у дію регуляції щодо open banking, давши учасникам ринку перехідний період на адаптацію. Ці ініціативи спрямовані на наближення українських правил до підходів ЄС і створення єдиних технічних стандартів для API-доступу [16].

Якщо порівнювати регуляторні підходи ЄС та України, то зазначимо, що в ЄС регулювання ринку електронних платежів ґрунтується на наднаціональних

директивах і регламентах - передусім PSD2 (Directive (EU) 2015/2366) для платіжних послуг та E-Money Directive (2009/110/EC) для е-моні інституцій - які встановлюють уніфіковані мінімальні стандарти, механізми ліцензування, вимоги до пруденційного нагляду та єдині технічні орієнтири (RTS для SCA і API). На рівні ЄС також працюють злагоджені органи нагляду (наприклад, ЕВА) та є практика перекладу директив у деталізовані технічні стандарти, що забезпечує відносну уніфікацію правил між країнами-членами [7, 8]. В Україні основні положення, аналогічні PSD2/EMD2, почали закріплюватися на національному рівні лише останніми роками; законодавство та підзаконні акти виконують роль бази, але частина технічних стандартів і процедур (наприклад, детальна технічна специфікація API, порядок сертифікації третіх постачальників) формулюється регулятором поступово. Тобто поки ЄС працює в середовищі, де директиви та RTS уже мають практичну реалізацію в багатьох державах-членах, Україна проходить етап трансформації інституцій і адаптації підзаконних актів [17]. У табл. 1 узагальнено потенційні бар'єри для адаптації європейських практик в Україні.

Таблиця 1.

Потенційні бар'єри для адаптації європейських практик в Україні *

№ з/п	Потенційний бар'єр	Характеристика
1	Інституційна спроможність і нагляд	ЄС має трирівневу систему гармонізації (директиви/регламенти – національна імплементація – нагляд через національні органи та ЕВА). В Україні НБУ та інші органи посилюють свої повноваження, але існує ризик дефіциту ресурсів (кадри, ІТ-інфраструктура, процеси оверсайту) для повноцінного контролю великого числа нових небанківських гравців. Це створює потребу в посиленому інституційному навчанні та технічній модернізації.
2	Технічні й інфраструктурні виклики	Перехід до стандартизованих API, впровадження ISO-20022 у платежах та забезпечення сумісності з європейськими RTS вимагає значних інвестицій від банків і постачальників сервісів; для деяких гравців - особливо невеликих банків і початкових fintech-стартапів - це може стати бар'єром входу.
3	Захист даних і прав споживачів	У ЄС питання захисту персональних даних регулює GDPR; в Україні діє національний Закон «Про захист персональних даних» (№ 2297-VI), але різниця у підходах і практиці правозастосування може ускладнити сумісність процедур обміну даними між юрисдикціями. Для трансграничної інтеграції та для забезпечення довіри користувачів Україні необхідно синхронізувати практики захисту даних і механізми контролю доступу до фінансової інформації.
4	Правова гармонізація та адаптація під європейські директиви	Хоча законодавча база України вже містить перекриття з PSD2/EMD2, практична імплементація (деталізація процедур ліцензування, вимоги до капіталу EMIs, правила SCA/RTS) потребує додаткових підзаконних актів і часу на приведення національних норм у відповідність із директивними нормами. Окрім того, існують адміністративні, фінансові та ринкові бар'єри, які можуть уповільнити швидку адаптацію на практиці.

* Сформовано автором за джерелами [7,8,17]



Таким чином, Україна вже має законодавчі засади для модернізації ринку електронних платежів (Закон про платіжні послуги, рамкові акти НБУ) і зробила важливий крок запуском open banking (1 серпня 2025 р.). Водночас повна адаптація європейських практик потребує подальшого напрацювання технічних стандартів, посилення наглядових можливостей регулятора, уніфікації підходів до захисту персональних даних та комплексних інвестицій у IT-інфраструктуру учасників ринку. Урахування цих бар'єрів має лягти в основу рекомендацій щодо поетапної імплементації PSD2/EMD2-подібних механізмів в українському контексті.

Україна може запозичити комплексний підхід ЄС, який поєднує чіткі правові норми для нових учасників ринку (PISP/AISP), пруденційні правила для е-моні інституцій та технічні стандарти для API і SCA, що стимулює інновації при одночасному захисті споживачів. Практичне застосування таких норм у національному середовищі відкриває можливості для зростання конкуренції та появи нових фінтех-сервісів, розвитку миттєвих платежів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Впровадження відкритого банкінгу в Україні (регуляторні ініціативи НБУ, запуск на 1 серпня 2025 р.) створює сприятливу інфраструктурну точку опори для цих змін [7, 8].

В Україні необхідні зміни у законодавстві та нормативних актах. По-перше, потребує завершення імплементація положень, які еквівалентні PSD2, у вигляді детального визначення прав і обов'язків TPP (PISP/AISP), процедур ліцензування/реєстрації та вимог до звітності; це включає також формалізацію правил open banking (технічні вимоги до API, порядок отримання згоди клієнта). По-друге, слід уніфікувати пруденційні вимоги для е-моні інституцій (вимоги до капіталу, сегрегації коштів, систем внутрішнього контролю) відповідно до принципів EMD2, а також запровадити підзаконні акти, що деталізують механізми SCA і інцидент-респонсу згідно з RTS EBA. Нарешті, потрібно гармонізувати норми з питання захисту персональних даних та трансграничного обміну інформацією, щоб забезпечити сумісність із GDPR-подібними стандартами при трансфері даних.

Національний банк України має виконати роль головного координаційного регулятора: розробити і впровадити підзаконні акти з технічних стандартів open banking, встановити порядок ліцензування/реєстрації TPP та нагляду за ЕМІ, організувати процес сертифікації й аудиту безпеки API. НБУ також повинен посилити інституційну спроможність (кадрові ресурси, аналітика, SIEM/моніторинг інцидентів) і налагодити співпрацю з іншими органами - органами захисту персональних даних, правоохоронцями, Нацкомфінпослуг та регуляторами фінансового ринку - а також із суб'єктами приватного сектору (банки, fintech). Паралельно корисною буде участь у міжнародних робочих групах і використання практик ЕВА щодо стандартів та нагляду (наприклад, робочі групи з API під PSD2).

Узагальнення ключових положень директив PSD2 та EMD2 та можливостей їх адаптації в Україні наведено в табл. 2.

Таблиця 2.

Ключові положення директив PSD2 та EMD2 та можливостей їх адаптації в Україні *

Аспект регулювання	PSD2 (2015/2366/EU)	EMD2 (2009/110/EC)	Можливості адаптації в Україні
Суб'єкти ринку	Визнає нових постачальників: PISPs (ініціювання платежів), AISPs (доступ до інформації про рахунки)	Встановлює правовий статус е-моні інституцій (Electronic Money Institutions, EMI)	Закріплення статусу нових гравців у законодавстві для розвитку фінтех-сектору; створення механізмів ліцензування ЕМІ
Доступ до рахунків (open banking)	Банки зобов'язані забезпечувати доступ до рахунків через API	Не регулює доступ, зосереджена на випуску електронних грошей	Розробка єдиних стандартів API для банків і ТРР в Україні; розвиток open banking як інфраструктурного проекту
Захист споживачів	Вимоги до Strong Customer Authentication (SCA), правила повернення коштів при несанкціонованих транзакціях	Обов'язок ЕМІ зберігати кошти клієнтів на сегрегованих рахунках; пруденційні вимоги	Посилення вимог до захисту даних і коштів користувачів, створення механізмів швидкого врегулювання спорів
Інновації та конкуренція	Сприяє появі нових фінансових сервісів через ТРР	Створює правове поле для розвитку е-грошей і небанківських установ	Стимулювання розвитку небанківських постачальників платіжних послуг, підтримка стартапів у сфері електронних платежів
Кібербезпека	Впровадження RTS (Regulatory Technical Standards) щодо безпеки API, автентифікації та управління ризиками	Основний акцент на фінансовій стабільності інститутів	Адаптація технічних стандартів безпеки для українського ринку; інтеграція з європейськими нормами кіберзахисту
Нагляд і регулювання	Посилений нагляд за діяльністю ТРР; вимоги до звітності та контролю	Нагляд за ЕМІ з боку національних регуляторів	Удосконалення функцій НБУ та Нацкомфінпослуг щодо контролю діяльності фінтех- і е-моні інституцій

* Сформовано автором за джерелами [7,8]

Поетапна імплементація PSD2-подібних норм і технічних стандартів (API, SCA, пруденційні вимоги для ЕМІ) створить передумови для сумісності платіжної інфраструктури з європейською, що полегшить трансграничні розрахунки, залучення інвесторів і входження українських fintech-послуг на ринки ЄС. У середньостроковій перспективі (кілька років) це може підвищити конкуренцію, знизити транзакційні витрати і стимулювати цифрову фінансову інклюзію. Водночас досягнення повної інтеграції вимагатиме узгодження



процедур контролю й обміну даними, інвестицій у ІТ-сумісність та поступового набуття практичних навичок у регулятора й ринку - завдання, які потрібно закласти у дорожню карту адаптації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження було з'ясовано, що європейський досвід державного регулювання ринку електронних платежів, сформований на основі Директив PSD2, E-Money Directive, а також концепції відкритого банкінгу, демонструє комплексний підхід до забезпечення конкурентного середовища, кібербезпеки та захисту прав споживачів. Порівняльний аналіз показав, що Україна вже здійснила важливі кроки у напрямку гармонізації законодавства з європейськими нормами, зокрема завдяки ухваленню Закону «Про платіжні послуги». Водночас зберігаються значні відмінності у регуляторних підходах, особливо щодо відкритого банкінгу, рівня кіберзахисту та практичного застосування норм щодо електронних грошей.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі механізмів імплементації європейських директив у національне законодавство України, зокрема у частині відкритих інтерфейсів доступу до фінансових даних та побудови дієвої системи захисту прав споживачів у сфері електронних платежів. Доцільним напрямом також є дослідження впливу цифрових інновацій (штучного інтелекту, блокчейн-рішень) на розвиток ринку та оцінка можливостей інтеграції України до єдиного європейського фінансового простору, що сприятиме посиленню фінансової стабільності та інвестиційної привабливості країни.

Список використаних джерел

1. Лисенко Н. Правове регулювання платіжної послуги в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2023. № 124(5). С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2022/5.124-10>.
2. Худолій Ю., Таранець Б. Сучасний стан та інноваційні напрямки розвитку платіжних систем в Україні. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 177-191. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-17>.
3. Tkachuk S., Suprunenko S., Stender S. Regulatory Challenges and Consumer Protection in the Context of the Growth of Electronic Money in Ukraine: A Literature Review. *Law, Business and Sustainability Herald*. 2023. Vol. 3, No. 2. P. 15-29. URL: <https://lbsherald.org/index.php/journal/article/view/57>. (дата звернення 20.09.2025)
4. Grabowski M. The EU Instant Payments Regulation and Payment Packages – Interpretation and Best Practices. *Financial Law Review*. 2025. Vol. 37, no. 1. P. 48–61. URL: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/flr/article/view/12608> (дата звернення: 22.09.2025).
5. Stetsenko S., Syniavska O. Yu., Shelukhin M., Lukash S., Barash Y. Financial and Legal Regulation of Electronic Money Circulation in Developed Countries. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2019. Vol. 22, iss. 2S. URL: <https://www.abacademies.org/articles/financial-and-legal-regulation-of-electronic-money-circulation-in-developed-countries-8448.html> (дата звернення: 22.09.2025).
6. Alisov I. Electronic money, cryptocurrencies and payment systems: some trends in the legal regulation in the context of digitalization of public finance. *ScienceRise: Juridical Science*. 2023.



- No. 3(25). P. 35-40. DOI: <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2023.286150> URL: https://journals.uran.ua/sr_law/article/view/286150. (дата звернення 20.09.2025)
7. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market (PSD2). *Official Journal of the European Union*. 2015. L 337. P. 35-127. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L2366>. (дата звернення 20.09.2025).
8. Directive 2009/110/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 on the taking up, pursuit and prudential supervision of the business of electronic money institutions (E-Money Directive). *Official Journal of the European Union*. 2009. L 267. P. 7-17. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32009L0110>. (дата звернення 20.09.2025)
9. European Central Bank. Cyber resilience oversight expectations for financial market infrastructures. Frankfurt am Main: ECB, 2018. URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/cyber-resilience>.
10. Colangelo G., Khandelwal P. The many shades of open banking: A comparative analysis of rationales and models. *Internet Policy Review*. 2025. № 14(1). DOI: <https://doi.org/10.14763/2025.1.1821>
11. Polasik M., Hutarska A., Iftikhar R., Mikula Š. The impact of Payment Services Directive 2 on the PayTech sector development in Europe, *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2020. Volume 178. P. 385-401. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.07.010>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268120302328> (дата звернення 20.09.2025)
12. Bergt J. Evolution of Electronic Money Regulations: Insights into E-Money Business and Legal Definitions in the EU Framework. 2023. URL: https://chambers.com/articles/evolution-of-electronic-money-regulations-insights-into-e-money-business-in-the-eu?utm_ (дата звернення 20.09.2025)
13. Colangelo G. Open Banking goes to Washington: Lessons from the EU on regulatory-driven data sharing regimes. *Computer Law & Security Review*. 2024. Vol. 54, 106018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.106018>
14. Fabcic D. Strong Customer Authentication in Online Payments Under GDPR and PSD2: A Case of Cumulative Application. *15th IFIP International Summer School on Privacy and Identity Management (Privacy and Identity)*. Sep 2020. Maribor, Slovenia. P.78-95. DOI: 10.1007/978-3-030-72465-8_5
15. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1591-20?utm_ (дата звернення 20.09.2025)
16. Ukraine's National Bank Issues Draft Regulation on Open Banking". U.S.-Ukraine Business Council. (2025). URL: <https://usubc.org/ukraine-national-bank-issues-draft-regulation-on-open-banking/> (дата звернення 20.09.2025)
17. Відкритий банкінг. Офіційна сторінка Національного банку України. (2025). URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/open-banking>. (дата звернення 20.09.2025)
18. Петрофанова К. Comparative characteristics of electronic, cash and cashless money. *Problems of Legality*. 2017. № 139. P. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.21564/2414-990x.139.115222>

References

1. Lysenko, N. (2023). Legal regulation of payment services in Ukraine. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Legal Sciences*, 124(5), 61-65. <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2022/5.124-10>. [in Ukrainian].
2. Khudoly, Yu., & Taranets, B. (2021). Current state and innovative directions of payment systems development in Ukraine. *Social Economy*, (62), 177-191. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-17>. [in Ukrainian].



3. Tkachuk, S., Suprunenko, S., & Stender, S. (2023). Regulatory Challenges and Consumer Protection in the Context of the Growth of Electronic Money in Ukraine: A Literature Review. *Law, Business and Sustainability Herald*, 3(2), 15-29. <https://lbsherald.org/index.php/journal/article/view/57>. [in Ukrainian].
4. Grabowski, M. (2025). The EU Instant Payments Regulation and Payment Packages – Interpretation and Best Practices. *Financial Law Review*, 37(1), 48–61. <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/flr/article/view/12608> [in Ukrainian].
5. Stetsenko, S., Syniavska, O. Yu., Shelukhin, M., Lukash, S., & Barash, Y. (2019). Financial and Legal Regulation of Electronic Money Circulation in Developed Countries. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22, 2S. <https://www.abacademies.org/articles/financial-and-legal-regulation-of-electronic-money-circulation-in-developed-countries-8448.html> [in Ukrainian].
6. Alisov, I. (2023). Electronic money, cryptocurrencies and payment systems: some trends in the legal regulation in the context of digitalization of public finance. *ScienceRise: Juridical Science*, 3(25), 35-40. <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2023.286150> https://journals.urau.ua/sr_law/article/view/286150
7. Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market (PSD2). (2015). *Official Journal of the European Union*, L 337, 35-127. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L2366>.
8. Directive 2009/110/EC of the European Parliament and of the Council of 16 September 2009 on the taking up, pursuit and prudential supervision of the business of electronic money institutions (E-Money Directive). (2009). *Official Journal of the European Union*, L 267, P. 7-17. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32009L0110>.
9. European Central Bank. (2018). Cyber resilience oversight expectations for financial market infrastructures. <https://www.ecb.europa.eu/paym/cyber-resilience>
10. Colangelo, G., & Khandelwal, P. (2025). The many shades of open banking: A comparative analysis of rationales and models. *Internet Policy Review*, 14(1). <https://doi.org/10.14763/2025.1.1821>
11. Polasik, M., Hutarska, A., Iftikhar, R., & Mikula, Š. (2020). The impact of Payment Services Directive 2 on the PayTech sector development in Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, 385-401. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.07.010>.
12. Bergt, J. (2023). Evolution of Electronic Money Regulations: Insights into E-Money Business and Legal Definitions in the EU Framework. https://chambers.com/articles/evolution-of-electronic-money-regulations-insights-into-e-money-business-in-the-eu?utm_
13. Colangelo, G. (2024). Open Banking goes to Washington: Lessons from the EU on regulatory-driven data sharing regimes, *Computer Law & Security Review*, 54, 106018, <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.106018>.
14. Fabcic, D. (2020). Strong Customer Authentication in Online Payments Under GDPR and PSD2: A Case of Cumulative Application. *15th IFIP International Summer School on Privacy and Identity Management (Privacy and Identity)*, 78-95. 10.1007/978-3-030-72465-8_5
15. On Payment Services. Law of Ukraine № 1591-IX (2021). https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1591-20?utm_
16. U.S.-Ukraine Business Council. (2025). Ukraine's National Bank Issues Draft Regulation on Open Banking". <https://usubc.org/ukraine-national-bank-issues-draft-regulation-on-open-banking/>.
17. Official website of the National Bank of Ukraine. (2025). Open Banking. <https://bank.gov.ua/ua/payments/open-banking>.
18. Petrofanova, K. (2017). Comparative characteristics of electronic, cash and cashless money. *Problems of Legality*, 139, 86–94. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.139.115222> [in Ukrainian].

Отримано:	05.10.2025	Beérkezett:	2025.10.05	Received:	05.10.2025
Прийнято до друку:	25.11.2025	Elfogadva:	2025.11.25	Accepted:	25.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-292-300

УДК 631.1:336.1:355.48

Марина ЄРМОЛАЄВА,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бухгалтерського обліку,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0000-0003-0469-0435](https://orcid.org/0000-0003-0469-0435)

Scopus Author ID: [57210844419](https://orcid.org/57210844419)

e-mail: maryna.iermolaieva@pdau.edu.ua
(Corresponding author)

Дмитро ЛУЦЕНКО,

аспірант,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID ID: [0009-0001-2429-2154](https://orcid.org/0009-0001-2429-2154)

**ВОЄННІ ВТРАТИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: МОНІТОРИНГ,
ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНІСТЬ**

Анотація. Повномасштабне вторгнення РФ призвело до суттєвого знищення інфраструктури аграрного сектору України, втрат сільськогосподарської техніки, знищення урожаю, мінування територій, порушення виробничо-логістичних ланцюгів, що суттєво впливає на продовольчу безпеку як України, так і світу. В умовах викликів, спричинених бойовими діями, особливої актуальності набуває потреба в системному обліку та моніторингу втрат аграрного виробництва з метою їх подальшого відшкодування, формування обґрунтованої статистики, стратегічного планування та забезпечення прозорості в управлінні державними і донорськими ресурсами.

У статті розглянуто теоретико-методичні засади організації моніторингу й обліку воєнних втрат аграрних підприємств, запропоновано підходи до класифікації втрат на прямі, непрямі та потенційні, виокремлено їх особливості в умовах повномасштабної війни. Проаналізовано існуючі прогалини у чинному законодавстві та нормативному забезпеченні щодо відображення збитків, спричинених надзвичайними подіями воєнного характеру. Наголошено на відсутності єдиних механізмів документального підтвердження та оцінки втрат, що створює труднощі для підприємств у процесі звернення за компенсаціями.

Акцентовано на доцільності запровадження в облікову практику аграрних підприємств окремих субрахунків для обліку втрат, пов'язаних із війною, а також на потребі уніфікації первинних документів, актів обстеження пошкоджених активів, фотофіксації, висновків експертів тощо. Обґрунтовано необхідність створення державної платформи або реєстру фіксації втрат, який би забезпечував достовірність і верифікацію даних.

Також розглянуто перспективи цифровізації процесів обліку і моніторингу втрат через впровадження електронних реєстрів, облікових модулів та аналітичних панелей, що дозволить



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/)



оперативно відслідковувати ситуацію, формувати звітність і підвищувати ефективність управлінських рішень.

Ключові слова. Воєнні втрати, моніторинг втрат, облік збитків, знищене майно, документування втрат.

JEL Classification: Q18, M41, H56, O17, Q14

Absztrakt. Az Orosz Föderáció teljes körű inváziója az ukrán agrárszektor infrastruktúrájának jelentős megsemmisüléséhez, mezőgazdasági gépek elvesztéséhez, termés megsemmisüléséhez, területek aknázásához, termelési és logisztikai láncok megszakításához vezetett, ami jelentősen befolyásolja mind Ukrajna, mind a világ élelmezésbiztonságát. A harci cselekmények okozta kihívások közepette különösen fontosá válik az agrártermelés veszteségeinek szisztematikus nyilvántartása és nyomon követése a későbbi kártérítés, a megalapozott statisztikák összeállítása, a stratégiai tervezés és az állami és donorforrások átlátható kezelése érdekében.

A cikkben a mezőgazdasági vállalkozások háborús veszteségeinek nyomon követésének és nyilvántartásának szervezésének elméleti és módszertani alapjait vizsgáljuk, megközelítéseket javasolunk a veszteségek közvetlen, közvetett és potenciális osztályozására, és kiemeljük azok sajátosságait teljes körű háború körülményei között. A cikk elemzi a hatályos jogszabályokban és a szabályozásban fennálló hiányosságokat a háborús jellegű rendkívüli események által okozott károk tükrözése tekintetében. Kiemelésre került, hogy hiányoznak az egységes mechanizmusok a veszteségek dokumentált igazolására és értékelésére, ami jelentős nehézségeket okoz a vállalkozások számára a kártérítési igények benyújtása során

Hangsúlyozva van az agrárvállalkozások számviteli gyakorlatában a háborúval kapcsolatos veszteségek nyilvántartására szolgáló külön alszámlák bevezetésének célszerűsége, valamint az elsődleges dokumentumok, a sérült eszközök felmérési jegyzőkönyvei, fényképes dokumentáció, szakértői vélemények stb. egységesítésének szükségessége. Alaposan megindokolták egy állami platform vagy veszteségek nyilvántartásának létrehozását, amely biztosítaná az adatok hitelességét és ellenőrzését.

Továbbá áttekintésre kerültek a veszteségek nyilvántartási és monitorozási folyamatainak digitalizációs lehetőségei, különös tekintettel az elektronikus nyilvántartások, számviteli modulok és analitikai panelek bevezetésére. Ez lehetővé teszi a helyzet operatív nyomon követését, a jelentések előállítását, valamint a vezetői döntések hatékonyságának növelését.

Kulcsszavak: háborús veszteségek, veszteségmonitoring, veszteségek nyilvántartása, megsemmisült vagyon, veszteségek dokumentálása

Abstract. The military aggression of the Russian Federation against Ukraine has led to large-scale destruction of the material base of the agricultural sector, the loss of agricultural machinery, destruction of crops, mining of land, and disruption of production and logistics chains. These consequences have significantly affected food security both in Ukraine and globally. Under the current challenges caused by hostilities, the need for systematic accounting and monitoring of agricultural production losses becomes especially urgent. Such monitoring is essential for further compensation, development of reliable statistics, strategic planning, and ensuring transparency in the management of state and donor resources.

The article explores the theoretical and methodological foundations of organizing the monitoring and accounting of war-related losses in agricultural enterprises. It proposes approaches to classifying losses into direct, indirect, and potential categories and highlights their specific features under conditions of full-scale warfare. The authors analyze the existing gaps in current legislation and regulatory frameworks concerning the recognition of losses caused by emergency events of a military nature. Particular attention is paid to the absence of unified mechanisms for the documentation and assessment of losses, which complicates the process of claiming compensation by affected enterprises.

The study emphasizes the importance of introducing separate sub-accounts into the accounting practices of agricultural enterprises for war-related losses, as well as the need to standardize primary documentation, damage assessment reports, photographic evidence, and expert conclusions. The necessity of creating a state platform or registry for recording losses is substantiated, as it would ensure the reliability and verification of the collected data.

Additionally, the article examines the prospects for digitalizing the processes of accounting and monitoring of losses through the implementation of electronic registries, accounting modules, and analytical dashboards. This would allow real-time tracking, reporting, and improved efficiency of managerial decision-making.

Keywords: war losses, loss monitoring, damage accounting, destroyed property, loss documentation.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні зумовила безпрецедентні економічні наслідки, що охоплюють усі провідні сектори національного господарства. Одним із найбільш уражених виявився аграрний сектор, який традиційно відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання та формуванні експортного потенціалу держави. Руйнування сільськогосподарської інфраструктури, призупинення виробничих процесів, а також порушення логістичних ланцюгів спричиняють суттєве скорочення обсягів агровиробництва та експорту. Це, своєю чергою, створює загрозу продовольчій безпеці не лише України, а й глобального ринку.

Разом із тим, інші галузі економіки - зокрема промисловість, енергетика, транспорт, логістика та торгівля також зазнають системних втрат, що ускладнює процеси економічної стабілізації, бюджетного планування та реалізації програм післявоєнного відновлення. В умовах активних бойових дій і відсутності доступу до тимчасово окупованих територій нагальною стає потреба в достовірній, верифікованій та оперативній інформації щодо масштабів завданих збитків.

Забезпечення такої інформаційної бази є необхідною передумовою для ефективного ухвалення управлінських рішень, формування стратегій відновлення, міжнародної звітності, а також залучення фінансових і технічних ресурсів. У зв'язку з цим, створення та вдосконалення системи моніторингу втрат в аграрному секторі та інших ключових сферах економіки постає як пріоритетне завдання, від реалізації якого залежатиме результативність відновлювальних процесів і довгострокова економічна стійкість України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Моніторинг і фіксація втрат внаслідок війни, пошук шляхів подолання наслідків воєнних дій в економіці держави і, зокрема, в аграрному секторі України набуває все більшої актуальності. Перед практиками та науковцями постало завдання не лише кількісно оцінити масштаби завданих збитків, а й розробити ефективні методологічні підходи до їх обліку, аналізу та компенсації з урахуванням національних особливостей та міжнародного досвіду. У цьому контексті необхідно узагальнити напрацювання дослідників щодо теоретичних засад, інструментів та практик управління витратами в умовах криз і воєнних конфліктів. Є. Бірюков, О. Гарафонова та В. Худолей наголошують на нагальній



потребі запровадження цифрових систем управління витратами в аграрному підприємстві [1]. І. Біла та В. Люхина зазначають, що війна в Україні негативно вплинула на економіку країни і в подальшому буде необхідність відновлення втрачених людських, матеріальних та фінансових ресурсів шляхом запровадження інноваційних технологій та отримання допомоги від іноземних партнерів, що в кінцевому підсумку сприятиме виникненню конкурентних переваг економічного сектору [2]. На проблемах втрат економічного потенціалу регіонів України, зокрема тих, де відбуваються воєнні дії або тих, що перебувають під окупацією, наголошують Н. Синюра-Ростун та І. Лещух [3]. Г. Жила зазначає, що війна в Україні завдає шкоди не тільки національній економіці, а й суттєво впливає на розвиток світової торгівлі та економічний розвиток. Автор наголошує на тому, що наслідки цієї війни будуть критичними для багатьох країн світу [4]. О. Гетьманенко досліджує наслідки війни для України. Він зазначає, що для відновлення національної економіки необхідне забезпечення стабільного зростання протягом наступних періодів не менше ніж на 5 % щорічно, запровадження інноваційних технологій, подолання корупції. На думку автора прогноз цілком оптимістичний, але для досягнення сталого покращення необхідне проведення комплексних реформ в усіх сферах життя країни [5]. Є. Косарецький, В. Сотник та А. Слюсаренко також досліджують це питання. Автори висловлюють думку про те, що станом на сьогодні відсутня можливість чіткого визначення розміру збитків, які спричинені війною. Для напрацювання шляхів подолання руйнівного впливу війни на економіку країни автори пропонують посилення зв'язків між державою та бізнесом з метою. Країна потребує фахівців, які б за єдиною методикою мали можливість провести об'єктивне оцінювання втрат та спільними зусиллями напрацювали б шляхи виводу економіки з кризи [6].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є оцінка воєнних втрат аграрного сектору України, аналіз існуючих підходів до їх моніторингу, обліку та звітності, а також обґрунтування необхідності створення ефективної системи збору та аналізу даних для забезпечення прозорості, міжнародної звітності та стратегічного планування відновлення економіки країни і аграрного сектору зокрема.

Виклад основного матеріалу. Воєнні дії, які тривають в Україні майже чотири роки, призводять до масштабних втрат людських, матеріальних та екологічних ресурсів. Особливу слід звертати на втрати аграрного сектору, оскільки вклад аграрної галузі у формування ВВП країни становить більше 10%. Слід зазначити, що внаслідок активних воєнних дій на території України, а також внаслідок окупації значних територій, аграрний сектор України несе колосальні втрати.

За даними ННЦ «Інститут аграрної економіки» на початок 2025 р. прямі втрати сільського господарства становили 11,2 млрд. дол. Види та структура втрат наведено у таблиці.

Таблиця 1

**Склад та структура втрат аграрного сектору України внаслідок війни
станом на початок 2025 р.***

Категорії втрат	Млрд. дол. США	%
Втрати від псування, пошкодження та знищення сільськогосподарської техніки	6,5	58,0
Пошкодження та знищення зерносховищ	1,9	17,0
Викрадення продукції сільськогосподарського виробництва	1,9	17,0
Інші види втрат та нанесеної шкоди	0,9	8,0
Разом	11,2	100

*Сформовано авторами за джерелом [7]

Окрім прямих матеріальних втрат аграрного сектору необхідно звернути особливу увагу на втрати земельних ресурсів. Слід зазначити, що понад 6 млн га сільгоспугідь виявились виведеними з обігу через бойові дії, мінування та тимчасову окупацію [8].

Вирішення зазначених проблем потребують комплексного підходу і, в першу чергу, напрацювання відповідної нормативної бази та методів фіксації втрат та їх оцінки. Тому особливої актуальності на сьогодні набуває моніторинг втрат, їх оцінка, організація облікового відображення та звітність.

Дотепер в наукових спільнотах йде дискусія щодо тлумачення термінів «моніторинг» та «моніторинг витрат». Сучасна наука визначає моніторинг як «систематичний процес спостереження, збору і аналізу інформації про певний об'єкт, явище або процес з метою відстеження змін, контролю та прийняття обґрунтованих рішень на основі зібраної інформації. Моніторинг може відбуватися в реальному часі або періодично, дозволяючи оцінювати динаміку і тенденції» [9].

Слід зазначити, що моніторинг сьогодні здійснюється в різних галузях діяльності суспільства. В контексті питань, що розглядаються, нас цікавить моніторинг витрат. Аналіз наукових публікацій та особистий досвід надає нам підстави визначити моніторинг витрат як систематичний процес спостереження, збору, аналізу та оцінки витратних елементів, які виникають в аграрному виробництві, з метою своєчасного виявлення відхилень, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення економічної ефективності виробництва в умовах нестабільного економічного середовища та наслідків воєнних дій.

Окрім необхідності оптимізації витрат і підвищення ефективності виробництва, моніторинг витрат є важливим інструментом визначення втрат аграрної галузі внаслідок війни. Таким чином, ми можемо сформулювати сутність моніторингу витрат як цілеспрямований процес систематичного збору, обробки, аналізу та узагальнення інформації про прямі та опосередковані втрати аграрних підприємств, спричинені воєнними діями, з метою оцінки масштабів нанесеної шкоди, формування компенсаторної політики, стратегічного планування відновлення аграрної галузі та забезпечення продовольчої безпеки держави.



Моніторинг понесених воєнних втрат можна розділити на декілька етапів. На першому етапі визначається мета проведення моніторингу. Це може бути необхідність обґрунтування понесених втрат для держави, страхових організацій або національних чи іноземних донорів, розрахунку потреб у фінансових ресурсах для відновлення виробництва або для прийняття управлінських рішень щодо стратегії та тактики відновлення бізнесу.

На другому етапі необхідно сформулювати перелік можливих втрат і визначитися з тим, що саме підприємство може втратити. Зазвичай виділяють прямі втрати у вигляді втрат матеріальних ресурсів (техніка, будівлі, сільськогосподарські угіддя, худоба, посіви, тощо) та непрямі втрати, такі як упущена вигода через втрату врожаю, зростання витрат, втрата ринків збуту та невиконані внаслідок форс-мажорних обставин контракти.

Третім етапом є організація процесів фіксації та збору доказів. Для цього використовують фото- і відео- зйомку (при можливості). Фіксація втрат і пошкоджень оформляється актами огляду, звітами інвентаризаційних комісій, зверненнями до ДСНС в разі пожеж та вибухів.

Після фіксації втрат створюється база даних щодо понесених втрат. Вона має містити наступну інформацію – дату і місце події, тип втрати, вартість втрати (облікова, ринкова), первинні документи, які підтверджують право власності на втрачені об'єкти.

П'ятим етапом можна вважати здійснення регулярної оцінки понесених втрат шляхом постійного аналізу динаміки втрат, переоцінки втраченої вигоди, отримання висновків незалежних експертів.

З метою отримання компенсації понесених втрат формується звітність різних рівнів – для прийняття управлінських рішень в межах підприємства, для участі в компенсаційних програмах та участі у грантових проектах.

Важлива роль при цьому надається організації бухгалтерського обліку. Саме бухгалтерська служба підприємства визначає види витрат і здійснює їх класифікацію. Основою будь якого бухгалтерського запису є первинний документ, тому правильна організація документообігу, своєчасна фіксація втрат у бухгалтерських документах створює умови для збереження інформації про події, що спричинили втрати.

Для визначення розмірів втрат бухгалтерська служба здійснює їх оцінку та відображає в обліку. На основі зібраної інформації обліковий підрозділ складає внутрішню (управлінську) та фінансову звітність.

Важливою функцією облікової служби підприємства є забезпечення збереження доказової бази. Документи, що підтверджують понесені втрати, докази воєнного характеру втрат, висновки незалежних експертів та листування з державними органами, страховими компаніями, донорами зберігаються у паперовому та електронному вигляді. Для паперових примірників бажано створити окремий архів.

Потребує вдосконалення методика обліку витрат. На сьогодні в обліковій практиці відсутнє поняття втрат від надзвичайних подій і самих надзвичайних

подій. Всі втрати, які пов'язані із впливом подій непереборного характеру відображаються у складі інших витрат підприємства на субрахунку 977 «Інші витрати діяльності». На нашу думку, останні події, що відбуваються в Україні викликають необхідність відображення в обліку витрат з обов'язковим вказанням їх причини. Тому, вважаємо за необхідне повернення до Плану рахунків синтетичного рахунку 99 «Надзвичайні витрати» або запровадження додаткового субрахунку 978 «Втрати внаслідок воєнних дій». Це допоможе побудувати більш детальну картину витрат, понесених підприємством, і поглибити аналітичність обліку [10].

З метою осучаснення процесів моніторингу та обліку витрат пропонується запроваджувати цифрові системи. Науковці виділяють шість основних етапів побудови таких систем - здійснення аналізу стану існуючих процесів управління витратами на підприємствах галузі, вибір цифрових інструментів, які можуть бути використані для аналізу витрат, збір даних про витрати та проведення їх аналітичної оцінки, налаштування і адаптація цифрових систем під потреби галузі, навчання персоналу і моніторинг отриманих результатів з метою вдосконалення системи [1].

Окрім моніторингу та фіксації понесених воєнних витрат є необхідність відображення узагальненої інформації у звітності. Сучасний бухгалтер формує різні види звітності – обов'язкові і внутрішні форми. До обов'язкової звітності в першу чергу відноситься фінансова звітність. Дані щодо витрат, понесених підприємством знайшли своє відображення у ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», та у ф. № 5 «Примітки до річної фінансової звітності». На нашу думку, інформація саме про воєнні витрати потребує деталізації у фінансовій звітності і відображення в окремих статтях відповідних форм [11].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, воєнні дії, які тривають на території України, спричинили масштабні втрати, зокрема в аграрному секторі. Масштабні втрати матеріальних активів, пошкодження аграрної інфраструктури, вилучення сільськогосподарських угідь з господарського обороту, а також логістичні і фінансові труднощі потребують створення цілісної системи моніторингу понесених витрат, їх обліку та відповідного відображення у звітності.

В ході дослідження доведено, що ефективне управління процесами подолання наслідків воєнних дій в агросекторі можливе лише за наявності верифікованої інформації щодо обсягів і структури понесених воєнних втрат. Обґрунтована необхідність удосконалення методичних підходів до їх документального оформлення, обліку та відображення у звітності. Запропоновано запровадження окремих субрахунків у Плані рахунків для забезпечення прозорості аналітики витрат, зумовлених надзвичайними подіями воєнного характеру. Визначено ключову роль бухгалтерської служби у процесах організації обліку воєнних втрат підприємства. Окремо наголошено на



доцільності впровадження цифрових систем управління витратами, що дозволить підвищити ефективність і точність моніторингу.

Перспективами подальших досліджень є розробка і запровадження єдиної методики оцінювання воєнних втрат аграрних підприємств з урахуванням міжнародного досвіду, розробка структури і змісту нових облікових реєстрів і форм звітності для потреб державної політики відновлення, формування цифрової платформи для збору, верифікації та аналітики даних про втрати в аграрному секторі, дослідження та вдосконалення податкових аспектів обліку та відшкодування втрат, спричинених війною.

Список використаних джерел

1. Є. Бірюков, О. Гарафонов, В. Худолей. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *ECONOMIC SYNERGY*. 2023. Вип. 2 (8). С. 48-61. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7aea090e-d439-4c1f-8079-6b058743f199/content> (дата звернення:12.07.2025)
2. Біла І. С., Ілюхіна В. В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3505> (дата звернення:12.07.2025)
3. Синюра-Ростун Н., Лещух І. Проблеми втрати економічного потенціалу регіонів України внаслідок військових дій. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 2 (87). С. 7-19. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1277.pdf> (дата звернення:12.07.2025)
4. Жила Г. Вплив війни в Україні на економічний розвиток, наслідки для світової торгівлі. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 164-170. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1157.pdf> (дата звернення:12.07.2025)
5. Гетманенко О. О. Макроекономічні наслідки війни для України: детальний аналіз. *ECONOMICS: time realities*. 2025. № 3 (79). С. 58-65. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/58.pdf> (дата звернення:12.07.2025)
6. Косарецький Є. І., Сотник В. В., Слюсаренко А. В. Дослідження впливу воєнних дій на національну економіку України: фактичні збитки та втрати. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень* № 2(78), 2023 *Національного університету оборони України*. 2023. № 2 (78). С. 74-79. URL: <http://znpcvsd.nuou.org.ua/article/view/290288/283872> (дата звернення:12.07.2025)
7. Втрати сільського господарства України внаслідок війни перевищили \$11 млрд. *Фінансовий клуб*. 2025. URL: <https://finclub.net/news/vtraty-silskoho-hospodarstva-ukrainy-vnaslidok-viiny-perevyshchyly-usd11-mlrd.html> (дата звернення:12.07.2025)
8. Котенко Є. Агросектор після трьох років війни: виклики сьогодення та плани на відновлення. *Agro Portal*. 2025. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/agrosector-pislya-troch-rokiv-viyni-vikliki-sogodennya-ta-plani-na-vidnovlennya> (дата звернення:12.07.2025)
9. Рай Софія. Що таке моніторинг, у яких сферах він застосовується і для чого? 2023. URL: <https://www.alife.com.ua/shho-take-monitoryng-u-yakih-sferah-vin-vykorystovuyetsya-i-dlya-chogo/>
10. Єрмолаєва М. В., Тютюнник С. В., Дугар Т. Є. Надзвичайні витрати: відображення в обліку та звітності. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 223-228. URL: https://market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/41.pdf (дата звернення:12.07.2025)
11. Єрмолаєва М. В. Втрати аграрних підприємств внаслідок війни: актуальні питання обліку і звітності. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С. 196-200. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/32.pdf (дата звернення:12.07.2025)



References

1. Biriukov, Ye., Harafonova, O., & Khudoliei, V. (2023). Cost Management of an Agricultural Enterprise in the Context of Digital Transformations. *ECONOMIC SYNERGY*, (2)8, 48-61. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7aea090e-d439-4c1f-8079-6b058743f199/content> [in Ukrainian]
2. Bila, I. S., & Iliukhina, V. V. (2024). Ukraine's War Economy: Impacts and Prospective Competitive Advantages in the Post-War Era. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3505> [in Ukrainian]
3. Syniura-Rostun, N., & Leshchukh, I. (2024). Challenges of Economic Potential Loss in Ukrainian Regions as a Result of Military Operations. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, (2)87, 7-19. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1277.pdf> [in Ukrainian]
4. Zhyla, H. (2023). Impact of the War in Ukraine on Economic Development: Implications for Global Trade. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, (2)81, 164-170. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1157.pdf> [in Ukrainian]
5. Hetmanenko, O. O. (2025). Macroeconomic Consequences of the War for Ukraine: A Detailed Analysis. *ECONOMICS: Time Realities*, (3)79, 58-65. <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/58.pdf> [in Ukrainian]
6. Kosaretskyi, Ye. I., Sotnyk, V. V., & Sliusarenko, A. V. (2023). Study of the Impact of Military Actions on Ukraine's National Economy: Actual Damages and Losses. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, (2)78, 74-79. <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/290288/283872> [in Ukrainian]
7. Finclub. (2025). Ukraine's Agricultural Losses Due to the War Exceed \$11 Billion. <https://finclub.net/news/vtraty-silskoho-hospodarstva-ukrainy-vnaslidok-viiny-perevyshchyly-usd11-mlrd.html> [in Ukrainian]
8. Kotenko, Ye. (2025). Agrosector after three years of war: current challenges and recovery plans. *Agro Portal*. <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/agrosector-pislya-troh-rokiv-viyni-vikliki-sogodennya-ta-plani-na-vidnovlennya> [in Ukrainian]
9. Rai, S. (2023). What is monitoring, in which fields is it applied, and for what purpose? *Alife*. <https://www.alife.com.ua/shho-take-monitoryng-u-yakyh-sferah-vin-vykorystovuyetsya-i-dlya-chogo/> [in Ukrainian]
10. Yermolaieva, M. V., Tiutiunnyk, S. V., & Duhar, T. Ye. (2022). Extraordinary expenses: reflection in accounting and reporting. *Infrastruktura rynku*, 67, 223-228. https://market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/41.pdf [in Ukrainian]
11. Yermolaieva, M. V. (2023). Losses of agricultural enterprises due to the war: current issues of accounting and reporting. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 81, 196-200. https://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/32.pdf [in Ukrainian]

Отримано:	04.08.2025	Beérkezett:	2025.08.04	Received:	04.08.2025
Прийнято до друку:	25.11.2025	Elfogadva:	2025.11.25	Accepted:	25.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-301-321

УДК 657.28

Gabriella LOSZKORIH

PhD, docens

Számvitel és Auditálás Tanszék vezető-helyettes,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0000-0002-5402-7220](https://orcid.org/0000-0002-5402-7220)

Scopus Author ID: [58538087000](https://scopus.org/authorid/58538087000)

e-mail: loskorih.gabriella@kmf.org.ua

(Corresponding author)

Vivien BÁTORI

MSc. hallgató

„Nemzetközi Számvitel és Adóügy” c. képzési program,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0009-0005-1140-3280](https://orcid.org/0009-0005-1140-3280)

VÁLLALKOZÁSOK KÉSZPÉNZ NÉLKÜLI ELSZÁMOLÁSA A DIGITALIZÁCIÓ FÜGGVÉNYÉBEN: SZÁMVITELI ÉS INFORMÁCIÓS TÁMOGATÁS, VALAMINT PÉNZÜGYI MONITORING

Анотація. Стаття присвячена дослідженню організації та обліково-інформаційного забезпечення безготівкових розрахунків підприємств в умовах цифровізації економіки. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі електронних платіжних систем, необхідністю забезпечення прозорості розрахункових операцій і підвищення ефективності фінансового моніторингу. У статті розглянуто теоретичні засади безготівкових розрахунків, їх економічну сутність, нормативно-правове регулювання та роль у фінансово-господарській діяльності підприємств. Висвітлено взаємозв'язок між обліковими процесами, інформаційними технологіями та системами контролю, що формують достовірність фінансової звітності та підвищують ефективність управління грошовими потоками. У роботі використано методи системного аналізу, логічного узагальнення, моделювання та порівняння для виявлення закономірностей цифровізації обліку безготівкових операцій. Досліджено цифровізацію безготівкових розрахунків підприємств за трьома ключовими напрямками: облікове відображення, інформаційно-технологічна підтримка та фінансовий моніторинг/AML. Представлено релевантні законодавчі норми, основні принципи бухгалтерського обліку за рахунком 31 «Рахунки в банках», а також обліково-архітектурні та контрольні рішення - API-інтеграцію, реальне часове звірення даних, систему логування та розмежування ролей. Обґрунтовано, що цифровізація сприяє автоматизації бухгалтерських процедур, інтеграції банківських сервісів із внутрішніми обліковими системами, зменшенню ручного введення даних та помилок, а також підвищенню швидкості й точності фінансової звітності. Особливу увагу приділено фінансовому моніторингу (AML) як ключовому інструменту забезпечення фінансової безпеки. Досліджено правові основи його функціонування відповідно до діючого законодавства та ролі Національного банку України у контролі за дотриманням нормативів



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/)

під час здійснення безготівкових операцій. Фінансовий моніторинг розглядається як система виявлення, оцінки та запобігання ризикам відмивання доходів, фінансування тероризму й інших незаконних транзакцій у контексті цифрових платіжних інструментів. Отримані результати свідчать, що цифрові платіжні інструменти створюють передумови для формування єдиного інформаційного простору підприємства, де облік, аналіз і контроль функціонують у взаємозв'язку. Запровадження автоматизованих систем обліку безготівкових розрахунків створює можливості для своєчасного аналізу фінансового стану, покращення якості звітності та підвищення довіри з боку державних і банківських інституцій.

Ключові слова: безготівкові розрахунки; цифровізація; бухгалтерський облік; фінансовий моніторинг; електронні платіжні системи; фінансова звітність; аналіз; інформаційна підтримка; контроль; прозорість фінансових операцій.

JEL Classification: M41

Absztrakt. A tanulmány a vállalkozások készpénz nélküli elszámolásainak szervezését és számviteli-információs támogatását vizsgálja a gazdaság digitalizációjának feltételei között. A téma időszerűségét az elektronikus fizetési rendszerek növekvő szerepe, a pénzügyi tranzakciók átláthatóságának biztosítása, valamint a pénzügyi monitoring hatékonyságának fokozása indokolja. A tanulmány bemutatja a készpénz nélküli elszámolások elméleti alapjait, gazdasági lényegét, jogi-szabályozási környezetét és szerepét a vállalkozások pénzügyi-gazdasági tevékenységében. Kiemelésre kerül a kapcsolat a számviteli folyamatok, az információs technológiák és az ellenőrzési rendszerek között, amelyek a pénzügyi beszámolóknak megbízhatóságát és a pénzáramlások irányításának hatékonyságát biztosítják. A kutatás során alkalmazott módszerek a rendszerelemzés, logikai általánosítás, modellezés és összehasonlítás, amelyek segítségével feltárhatók a készpénz nélküli tranzakciók digitalizációjának mintázatai. A tanulmány a készpénz nélküli elszámolások digitalizációjának vállalati hatásait vizsgálja három pillér mentén: számviteli leképezés, információs (IT) támogatás és pénzügyi monitoring/AML. Ismertetésre kerülnek a releváns jogi normák, a 31-es „Bankszámlák” főkönyvi számla számviteli alapelvei, továbbá az architektúrális és kontrollmegoldások a számviteben (API-alapú integráció, valós idejű egyeztetés, naplózási rendszer és szerepkörök szétválasztása). Megállapítást nyer, hogy a digitalizáció elősegíti a számviteli eljárások automatizálását, a banki szolgáltatások integrációját a belső számviteli rendszerekkel, csökkenti a manuális adatbevitelből eredő hibákat, és növeli a pénzügyi beszámolók gyorsaságát és pontosságát. Különös hangsúlyt kap a pénzügyi monitoring (AML) mint a pénzügyi biztonság egyik kulcsfontosságú eszköze. Részletes elemzésre kerülnek működésének jogi alapjai, valamint az Ukrán Nemzeti Bank szerepe a készpénz nélküli műveletek során alkalmazandó előírások betartásának ellenőrzésében. A pénzügyi monitoring olyan rendszerként jelenik meg, amely a jövedelmek pénzmosásának, a terrorizmus finanszírozásának és más illegális tranzakcióknak a felismerését, értékelését és megelőzését szolgálja a digitális fizetési eszközök kontextusában. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a digitális fizetési megoldások elősegítik a vállalatok egységes információs terének kialakítását, ahol a számvitel, az elemzés és az ellenőrzés szoros összefüggésben működik. Az automatizált készpénz nélküli elszámolási rendszerek bevezetése lehetőséget teremt a pénzügyi helyzet időben történő elemzésére, a beszámolók minőségének javítására, valamint az állami és banki intézmények bizalmának erősítésére.

Kulcsszavak: készpénz nélküli elszámolások; digitalizáció; számvitel; pénzügyi monitoring; elektronikus fizetési rendszerek; pénzügyi beszámolás; elemzés; információs támogatás; ellenőrzés; pénzügyi műveletek átláthatósága.

Abstract. The article is devoted to the study of the organization and accounting-information support of enterprises' cashless settlements in the context of economic digitalization. The relevance of the topic is determined by the growing role of electronic payment systems, the need to ensure transparency of settlement operations, and the enhancement of financial monitoring efficiency. The



paper examines the theoretical foundations of cashless settlements, their economic essence, legal regulation, and their role in the financial and economic activities of enterprises. It highlights the interconnection between accounting processes, information technologies, and control systems that ensure the reliability of financial reporting and improve the efficiency of cash flow management. The research employs methods of system analysis, logical generalization, modeling, and comparison to identify patterns in the digitalization of cashless transaction accounting. The study explores the digitalization of cashless settlements in enterprises through three key dimensions: accounting representation, information-technology support, and financial monitoring/AML. Relevant legislative provisions, the main principles of accounting for Account 31 "Bank Accounts," as well as architectural and control solutions-API integration, real-time reconciliation, logging systems, and role-based access control-are presented. It is substantiated that digitalization promotes the automation of accounting procedures, the integration of banking services with internal accounting systems, the reduction of manual data entry and errors, and the improvement of reporting speed and accuracy. Particular attention is paid to financial monitoring (AML) as a key instrument for ensuring financial security. The study examines the legal foundations of AML activities under current legislation and the role of the National Bank of Ukraine in ensuring compliance during cashless operations. Financial monitoring is considered as a system for identifying, assessing, and preventing the risks of money laundering, terrorism financing, and other illicit transactions within the framework of digital payment instruments. The results indicate that digital payment tools create prerequisites for the formation of a unified corporate information space where accounting, analysis, and control function in close interrelation. The implementation of automated systems for accounting cashless settlements provides opportunities for timely financial analysis, improved reporting quality, and increased trust from governmental and banking institutions.

Keywords: cashless settlements; digitalization; accounting; financial monitoring; electronic payment systems; financial reporting; analysis; information support; control; financial transaction transparency.

A probléma általános megfogalmazása. A digitális technológiák gyors fejlődése alapvetően átalakította a gazdasági kapcsolatokat, a pénzügyi műveletek és a számviteli folyamatok szervezését. A készpénz nélküli elszámolások nemcsak a vállalkozások napi működésének hatékonyságát növelik, hanem hozzájárulnak a gazdaság átláthatóságához, a pénzügyi biztonság erősítéséhez és a korrupciós kockázatok csökkentéséhez is.

A pénzeszközök mozgása tükröződik a számviteli dokumentumokban, kapcsolatban áll a költségekkel, bevételekkel, pénzügyi eredményekkel, és végső soron a vállalkozás alapvető célját – a nyereség elérését – szolgálja. A „pénzeszközök” fogalmát a számvitel gyakran a bevételekkel és beáramlásokkal azonosítja, azonban gazdasági szerepük ennél tágabb. Az elszámolási folyamatban ugyanazon pénzügyi összeg a vevő számára kiadást, míg az eladó számára bevételt jelent, így a pénzeszközök biztosítják a vállalkozás pénzügyi eredményének és jövedelmezőségének kialakulását. Ukrajna korszerű készpénz nélküli fizetési rendszere lehetőséget biztosít a vállalkozások számára, hogy szabadon válasszák meg a készpénz nélküli elszámolások formáit és módjait, amelyeket a banki utasítások és szabályzatok határoznak meg. A készpénz nélküli fizetések formájának megválasztása a szerződő felek megállapodásától függ, és a szerződés feltételeiben kerül rögzítésre. Ezenkívül a fizetési feltételek meghatározása és végrehajtása a bankok közötti levelezői (korrespondens) megállapodások alapján is történik. Ez a rendszer lehetővé teszi a

pénzmozgások biztonságos és gyors lebonyolítását, növelve a pénzügyi tranzakciók átláthatóságát és a számviteli elszámolások pontosságát.

A készpénz nélküli elszámolások számviteli megjelenítése központi szerepet játszik a vállalatok pénzügyi kimutatásaiban, mivel a 31. „Bankszámlák” számlacsoport és alszámlái biztosítják a pénzeszközök mozgásának pontos nyomon követését. A banki tranzakciók helyes számvitele elengedhetetlen a pénzügyi beszámolók megbízhatósága, a pénzáramlások elemzése és a döntéshozatal szempontjából. A digitalizáció lehetőséget teremt az automatizált könyvelési folyamatok bevezetésére, a banki kivonatok elektronikus feldolgozására és a számviteli rendszerek integrálására a fizetési szolgáltatók platformjaival.

A pénzügyi monitoring – mint a pénzügyi biztonságot és jogszerűséget biztosító ellenőrzési mechanizmus – szintén szerves része a készpénz nélküli elszámolások rendszerének. Célja a pénzmosás, a terrorizmus finanszírozása és más illegális pénzügyi tranzakciók megelőzése, valamint a gazdasági műveletek átláthatóságának növelése. A pénzügyi monitoring működését Ukrajnában a 2019. december 6-án elfogadott № 361-IX törvény szabályozza, amely a pénzügyi tranzakciók ellenőrzésének egységes elveit rögzíti, és biztosítja a bankok, pénzügyintézetek és felügyeleti szervek közötti adatáramlást.

A kutatás időszerűségét az indokolja, hogy a vállalkozások számára ma már kulcsfontosságú a készpénz nélküli elszámolások helyes könyvelése, az elektronikus fizetési rendszerek integrálása a számviteli és elemző rendszerekbe, valamint a pénzügyi monitoring követelményeinek való megfelelés.

A legújabb kutatások és publikációk elemzése. A készpénz nélküli elszámolások fejlődésének elméleti és gyakorlati alapjait számos kutató vizsgálta, különös tekintettel azok digitalizációjára, jogi szabályozására és számviteli megjelenítésére.

A készpénz nélküli elszámolások digitalizációjának tendenciáit Tyvonchuk O. és Khusnullin I. [22] elemezték, akik a háborús körülmények közötti digitalizációs folyamatokat és azok hatását a pénzügyi infrastruktúrára kutatták. Hasonló irányban Hladkykh D. [4] a digitális gazdaság kiépítésének kontextusában elemezte a készpénz nélküli tranzakciók aktivizálásának problémáit és irányait, különös tekintettel a banki és makrogazdasági összefüggésekre.

A készpénz nélküli elszámolások jogi és számviteli kereteit Fesenko A. és Matiukha M. [23] vizsgálták, kiemelve a pénzeszközökkel kapcsolatos műveletek nyilvántartásának szabályozási aspektusait és „A fizetési szolgáltatásokról” szóló törvény alkalmazásának gyakorlati kérdéseit. A szerzők szerint az egységes számviteli megközelítés és a pénzügyi jelentések harmonizációja alapfeltétele a készpénz nélküli fizetési rendszer megbízhatóságának.

Pasichnyk I., Lozovyi S. és Vyazovyi S. [12] tanulmányukban a bankok versenyképességére gyakorolt hatás szempontjából elemezték a készpénz nélküli elszámolások új formáit. Eredményeik szerint az elektronikus fizetési rendszerek bevezetése növeli az átláthatóságot, csökkenti az árnyékgazdaságot, és elősegíti a pénzügyi biztonságot.



A készpénz nélküli elszámolások és az információs rendszerek kapcsolatát Nazarova I. [10, 11] részletesen tanulmányozta. Munkáiban a szerző a számviteli-információs rendszerek evolúcióját, az elektronikus elszámolások adattartalmát, valamint a pénzügyi jelentésekbe való integrálásuk módszertanát tárgyalja. Vyshyvana B. és Diakiv Yu. [3] az innovatív technológiák hatását vizsgálták az ukrán készpénz nélküli fizetési piac fejlődésére, kiemelve az informatikai infrastruktúra és a felhasználói bizalom szerepét.

A készpénz nélküli tranzakciók számviteli és adózási sajátosságait Bashchuk I. [2] tanulmánya elemezte, különös tekintettel a pénzforgalmi műveletekre vonatkozó utólagos fizetési rendszerekre és a pénzügyi intézmények elszámolási mechanizmusaira. Radionova N. és Tereshchuk V. [20] pedig a távbanki szolgáltatásokon alapuló elszámolások előnyeit és korlátait tárták fel, hangsúlyozva a távoli pénzügyi műveletek biztonsági és kényelmi aspektusait. A tanulmányban [1] a szerzők a számviteli rendszerbe integrált készpénz nélküli elszámolások aktuális trendjeit és kihívásait elemezték, valamint kiemelték a pénzügyi monitoring és a digitális megfelelés (compliance) kérdéskörét, amely az átlátható számviteli folyamatok egyik alapvető feltétele.

Összességében a vizsgált kutatások megerősítik, hogy a készpénz nélküli elszámolások digitalizációja nem csupán technológiai folyamat, hanem komplex gazdasági, jogi és számviteli kihívás is. Ugyanakkor továbbra is hiányzik a terminológiai egység és az egységes módszertani megközelítés a pénzügyi műveletek számviteli megjelenítésében és információs feldolgozásában. E hiányosságok indokolják e tanulmány létrejöttét, amely a készpénz nélküli elszámolások számviteli és információs támogatásának modelljét mutatja be a digitalizáció összefüggésében.

A cikk céljának (a kutatás célja és feladatai) megfogalmazása. A tanulmány célja a készpénz nélküli elszámolások szerepének és fejlődésének elemzése a digitalizáció feltételei között, különös tekintettel azok számviteli és információs támogatására, valamint pénzügyi monitoringra. A kutatás célkitűzése, hogy feltárja a készpénz nélküli elszámolások számviteli megjelenítésének jogi, módszertani és technológiai alapjait, valamint bemutassa azokat a modern digitális eszközöket és megoldásokat, amelyek hozzájárulnak a vállalkozások pénzügyi folyamatai átláthatóságához és hatékonyságához.

A tanulmány fő anyagának bemutatása. A készpénz nélküli elszámolásokra vonatkozó szabályokat és feltételeket Ukrajnában „A fizetési szolgáltatásokról” szóló törvény tartalmazza [19]. Ezen törvény szerint a készpénz nélküli elszámolások a fizető fél számlájáról a kedvezményezett számlájára történő pénzáttalalást, valamint a fizető fél által a készpénzben befizetett pénzeszközöknek a kedvezményezett számlájára történő átutalását jelentik a fizetési szolgáltatók által. Az Ukrán Nemzeti Bank megállapítja és ellenőrzi a készpénz nélküli és készpénzes fizetésekre vonatkozó jogszabályok betartását.

A jogi személyek és állampolgárok az alábbi eszközökkel végezhetnek készpénz nélküli elszámolásokat Ukrajnában:

- fizetési utasítás - ezek olyan dokumentumok, amelyeket a fizető fél számlájáról a kedvezményezett számlájára történő fizetési művelet kezdeményezésére használnak;

- fizetési (kibocsátási) eszközök - elektronikus fizetési eszközök, fizetési kártyák, és előre fizetett fizetési eszközök;

- elektronikus pénz - elektronikus formában tárolt értékegységek, amelyeket az elektronikus pénz kibocsátója bocsát ki fizetési műveletek végrehajtására (beleértve az előre fizetett, többcélú kártyák használatát is), és amelyeket fizetési eszközként fogadnak el a kibocsátótól eltérő személyek, továbbá az elektronikus pénz kibocsátójának pénzügyi kötelezettségét képezik; az elektronikus pénz kizárólag készpénz nélküli formában létezik;

- dokumentumalapú műveletek és eszközök, nevezetesen akkreditív, bankgarancia, váltószámlák.

A készpénzes elszámolások (készpénzes fizetések) - gazdasági alanyok és magánszemélyek készpénzes fizetései az értékesített termékekért (árak, elvégzett munkák, nyújtott szolgáltatások), valamint az értékesítéssel (árak, munkák, szolgáltatások) és egyéb vagyontárgyakkal közvetlenül nem összefüggő műveletekért.

A magánszemélyek készpénzes elszámolásai, amennyiben azok készpénzben, számla megnyitása nélkül, a fizetési szolgáltatók pénztárába történő készpénzbefizetéssel történnek, majd azt követően más gazdasági alanyok vagy magánszemélyek számlájára átutalják, a fizető fél számára készpénzes, a kedvezményezett részére készpénz nélküli elszámolásként minősíthető.

Így a fizető fél helyzete a következő:

- bankszámláról történő átutalás esetén (beleértve a bankkártya használatát) - készpénz nélküli elszámolás;

- készpénzes elszámolás esetén - (beleértve a készpénz bank vagy nem banki pénzügyintézet pénztárába történő befizetését is) - készpénzes elszámolás.

A pénzeszközök kedvezményezettjei számára viszont az Ukrán Nemzeti Bank a 2019.04.24-i №57-0007/22460 számú levelében megjegyzi [25]: a kereskedői számlákra történő pénzeszközök jóváírása, függetlenül az átutalások kezdeményezésének módjától (akár számláról számlára történő átutalás, akár készpénz befizetése későbbi átutaláshoz fizetési eszközök használatával) készpénz nélküli elszámolásnak minősül.

Ukrajna Pénzügyminisztériumának 2024.09.24-i № 460 számú rendelete módosította a 21 „A devizaárfolyamok változásának hatása” nemzeti számviteli szabályzatot (szabványt). Így a nemzeti szabvány 5. pontja a következőképpen módosult: „A külföldi pénznemben végzett műveleteket az elsődleges elszámoláskor a beszámolási pénznemben kell feltüntetni, a külföldi pénznemben kifejezett összeget a nap elején, az üzleti műveletet végrehajtásának napján (az eszközök, kötelezettségek, saját tőke, bevételek és ráfordítások elszámolásának napján) érvényes árfolyammal átszámítva. A vállalkozás a devizában lebonyolított készpénz nélküli elszámolásokat a beszámoló pénznemében a bank dokumentumaiban meghatározott összegben tükrözheti, figyelembe véve a bank által az üzleti művelet végrehajtásának napján alkalmazott árfolyamok sajátosságait” [13].



Az Ukrán Nemzeti Bank a 2025.02.12-i № 30 számú határozatával módosította a fizetési szolgáltatást igénybe vevők nemzeti pénznemben történő készpénzmentes fizetéseire vonatkozó utasításokat. A módosítások 2025.03.15-én léptek hatályba [15]. A módosítás célja az Európai Parlament és EU Tanács a 2012.03.14-i № 260/2012 számú rendelete technikai és kereskedelmi követelményeinek fokozatos bevezetése az ukrán jogszabályokba, valamint a készpénz nélküli elszámolásokra vonatkozó szabályozás javítása Ukrajnában.

Ezzel összefüggésben az Ukrán Nemzeti Bank, többek között:

- pontosította a fizetési utasítás adatait, amelyet a címzett kezdeményezi;
- kötelezte a fizetési szolgáltatót, hogy a fizető félnek tájékoztatást adjon a fizetési utasítás végrehajtásra való elfogadásáról;
- szabályozta a fizetési szolgáltató által a kedvezményezettnek nyújtott, a pénzeszközök számlájára történő jóváírásról szóló információk nyújtásának kérdését minden ilyen jóváírás után;
- megállapította a fizetési utasítás kötelező adatait, amelyet a fizető fél fizetési szolgáltatója állít ki;
- megkülönböztette a fizetési utasítás adatait, amelyet az állami/magán végrehajtó és az Ukrajna Állami Adószolgálat állít ki;
- kizárta a bélyegzőt a fizetési utasítás kötelező adatainak listájából, amelyet a behajtó elektronikus formában állít ki. Ehelyett előírta a behajtó aláírásának bélyegzővel történő hitelesítését a papírformában kiállított fizetési utasításban;
- tisztázta a fizető fél adatainak a beszedő fizetési utasításában a fizetési szolgáltató általi ellenőrzésére vonatkozó normát.

A készpénz nélküli elszámolások lebonyolításához és a fizető fél számlájáról a kedvezményezett számlájára történő átutalás kezdeményezéséhez elszámolási bizonylatot használnak, amely lehet papír alapú vagy elektronikus formátumú. Az elektronikus elszámolási bizonylat olyan fizetési bizonylat, amelyben az információkat elektronikus adatok formájában adják meg, valamint tartalmazzák a vonatkozó adatokat. Ez a dokumentum létrehozható, továbbítható, tárolható és vizuális formába alakítható, továbbá az ügyfél távoli szolgáltatásokon keresztül is átadhatja a banknak anélkül, hogy személyesen meg kellene látogatnia a bankintézményt. A banki ügyfél különböző rendszerek, például az „Ügyfél-bank”, „Ügyfél-internetbank”, „Internetbank” és mások segítségével távolról is kezelheti számláját [23].

A készpénz nélküli pénzeszközök elszámolásának fő feladata a vállalkozás számviteli rendszerében való tükröződésük helyessége, teljessége és időszerűsége. A 31-es „Bankszámlák” számla a bankszámlákon tartott pénzeszközök elérhetőségének és mozgásának elszámolására szolgál. Ez egy aktív számla, amely a következő alszámlákkal rendelkezik:

- 311. „Folyószámla nemzeti valutában” – ez a számla a rezidensek közötti elszámolások rögzítésére szolgál;
- 312. „Folyószámla devizában” – a devizában lévő pénzeszközök elérhetőségére és mozgására vonatkozó információ általánosítására szolgál;

- 313. „Egyéb bankszámlák nemzeti valutában” – egy külön számla, amely a nemzeti pénznemben lévő tőkebefektetésekre szánt pénzeszközök elszámolására hozható létre;

- 314. „Egyéb bankszámlák devizában” – egy külön számla, amely a devizában lévő tőkebefektetésekre szánt pénzeszközök elszámolására hozható létre;

- 315. „Speciális számlák nemzeti valutában” – az adózó számára a Kincstárban nyitott, az elektronikus ÁFA-nyilvántartó rendszerben vezetett számlán, valamint a bankban nyitott egyéb különszámlákon lévő pénzeszközök elszámolására szolgál;

- 316. „Speciális számlák devizában” – devizában vezetett, elosztásra vagy további előzetes ellenőrzésre kötelezett pénzeszközök, többek között a jogszabályok szerint kötelezően értékesítendő devizában vezetett pénzeszközök nyilvántartására szolgál [5].

A hatékony készpénz nélküli elszámolások kezelésének és a műveletek helyes számviteli tükrözésének biztosításában fontos szerepet játszanak a nemzeti és nemzetközi számviteli standardok. Ezek határozzák meg a készpénz nélküli műveletek tükröződésének rendjét, osztályozását, ami biztosítja az átláthatóságot és a pénzügyi ellenőrzés követelményeinek való megfelelést. Az 1. táblázatban bemutatjuk a főbb nemzeti és nemzetközi szabványokat, amelyek szabályozzák a készpénz nélküli elszámolások lebonyolításának rendjét Ukrajnában és nemzetközi szinten.

1. táblázat

Nemzeti és nemzetközi számviteli és beszámolási standardok, amelyek a készpénz nélküli elszámolások lebonyolításának rendjét szabályozzák

A dokumentum címe, forrás	Jellemzői
Nemzeti számviteli szabályzat (standard) 1 „Általános követelmények a pénzügyi beszámolókra vonatkozóan” [16]	meghatározza a pénzügyi kimutatásokban a készpénz nélküli elszámolásokkal kapcsolatos műveletek és a számlák egyenlegeinek a beszámolási időpontokban történő megjelenítésének szabályait és rendjét.
Nemzeti számviteli szabályzat (standard) 2 „A devizaárfolyamok változásának hatása” [17]	szabályozza az árfolyamkülönbségek számvitelben és beszámolóban való megjelenítésének rendjét.
Nemzetközi számviteli standard 21 „Az árfolyamváltozások hatása” (IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates) [7]	a devizában történő elszámolások és annak egy napon belül nemzeti pénznemre történő átváltása során árfolyamkülönbségek keletkezhetnek, amelyek hatással vannak a periódus teljesbevételére vagy ráfordításaira. Az ilyen változtatásokat helyesen kell kiszámítani és a beszámolóban feltüntetni, amit ez a szabályzat nemzetközi szinten is előír.
Nemzetközi számviteli standard 7 „Cash-flow kimutatás” (IAS 7 Statement of Cash Flows) [8]	szabályozza a pénzmozgás időszakára vonatkozó megjelenítésének rendjét a nemzetközi szintű pénzmozgási jelentésben.
Nemzetközi pénzügyi beszámolási standard 9 „Pénzügyi instrumentumok” (IFRS 9 Financial Instruments) [9]	meghatározza a pénzügyi eszközökkel és kötelezettségekkel kapcsolatos pénzügyi beszámolási elveket. A pénzügyi eszközök közé elsősorban a pénzeszközök, különösen a készpénz nélküli pénzeszközök tartoznak.



A 31. „Bankszámlák” számlán szereplő gazdasági műveletek a banki kivonatok és az azokhoz csatolt elsődleges bizonylatok alapján kerülnek rögzítésre.

Az elszámolási bizonylatok - az előírt formában összeállított dokumentumok, amelyeket a jogi és természetes személyek nyújtanak be a banknak, és amelyek írásbeli utasítást tartalmaznak egy bizonyos összeg átutalására készpénz nélküli formában a kapott áruk, munkák, szolgáltatások és különböző kifizetésekért (a költségvetésbe, alapokba stb.).

A vállalkozás a készpénz nélküli pénzeszközei elszámolásának kezdeti szakaszában a könyvelő fontos feladata az elsődleges bizonylatok időben történő elkészítése és rögzítése. Ezt a folyamatot időben és ami a legfontosabb, helyesen kell végrehajtani.

A készpénzes és készpénz nélküli elszámolási műveleteknél banki dokumentumokként készpénzes csekkeket és készpénzbefizetési értesítéseket használnak; készpénz nélküli átutalások esetében fizetési utasításokat, fizetési követeléseket, számlázási csekkeket, akkreditíveket és váltókat.

A hazai vállalatok a többi fizetési dokumentumnál gyakrabban használnak fizetési utasítást - egy speciális nyomtatványon kiállított dokumentumot, amely a kiszolgáló banknak adott megbízás egy meghatározott összeg egy másik vállalkozás számlájára történő átutalására.

A banki kivonat az analitikus számvitel nyilvántartása, valamint a számviteli bejegyzések alapja. A banktól kapott bankszámlakivonatot a számviteli osztály ellenőrzi és feldolgozza: hozzáadja az elsődleges dokumentumokat, feltünteti a 31-es "Bankszámlák" szintetikus számlának megfelelő alszámlákat. A bankszámlakivonat formája eltérő lehet, azonban kötelezően tartalmaznia kell a következőket: a folyószámla nyitó egyenlegét a nap elején, a nap folyamán beérkezett és átutalt összegeket - minden egyes fizetési tételnél külön feltüntetve -, valamint a nap végén fennálló záró egyenleget. Minden fizetési tételnél fel kell tüntetni a művelethez kapcsolódó dokumentum számát, a bank adatait és a számlatulajdonos számlaszámát.

A bankszámlakivonat feldolgozása során figyelembe kell venni, hogy a bank szempontjából minden vállalati pénzeszköz (betét) a bank kötelezettségének minősül. Ezért a vállalat folyószámláján lévő pénzeszközök egyenlege és beérkezése a bankszámlakivonaton jóváírásként, míg a pénzeszközök kifizetése vagy átutalása terhelésként jelenik meg. A vállalkozás könyvelője ezeket a műveleteket fordított előjellel könyveli: a beérkezéseket a 31. „Bankszámlák” számla tartozik (debet) oldalán, a kifizetéseket vagy átutalásokat pedig a 31. „Bankszámlák” számla követel (kredit) oldalán.

Ha a bankszámlakivonatban tévesen a 31. „Bankszámlák” számlán végrehajtott műveletek szerepelnek, azokat a 31. „Bankszámlák” számla terhelési vagy jóváírási oldalán kell korrigálni a 374. „Követelések rendezése” számlával összhangban. Ilyen esetekben a bankintézményt értesíteni kell a hibákról, és fel kell kérni azok kijavítására. A 31. „Bankszámlák” számlán végzett tranzakciókban elkövetett hibákat időben fel kell ismerni, valamint gondoskodni azok pontos és kötelező javításáról. A fel nem tárt vagy ki nem javított hibák pénzügyi veszteségeket okozhatnak, amelyeket

a vállalkozás veszteségei között kell elszámolni. Általánosan ismert, hogy a 31. „Bankszámlák” számlán kimutatott egyenlegnek meg kell egyeznie a bankszámlakivonatban szereplő, a vállalkozás összes bankszámlájára vonatkozó pénzegyenleggel. A bankszámlákon levő pénzeszközök elszámolásának utolsó szakasza a megadott információk tükrözése a pénzügyi kimutatásokban. Az 1. ábra szemlélteti, hogyan tükröződnek ezek a műveletek a pénzügyi beszámolók különböző formáiban, különös tekintettel a pénzeszközökre, azok mozgására és a vállalkozás számláin kimutatott egyenlegekre.

Mérleg (Pénzügyi helyzet kimutatás), 1. számú formanyomtatvány	Pénz és pénzeszközök (1165. sor) részletes lebontásban: - készpénz (1166. sor); - bankszámlák (1167. sor).
Cash-flow kimutatás (közvetlen módszerrel), 3. számú formanyomtatvány	- Az év eleji pénzeszközök egyenlege (3405. sor) - A devizaárfolyamok változásának hatása az árfolyamok egyenlegére (3410. sor) - Az év végi pénzeszközök egyenlege (3415. sor)
Megjegyzések az éves pénzügyi kimutatásokhoz, 5. számú formanyomtatvány	- Készpénz (640. sor) - Folyószámla a bankban (650. sor) - Egyéb bankszámlák (akkreditívek, csekkfüzetek) (660. sor) - Úton lévő pénzeszközök (670. sor) - Pénzeszközökkel egyenértékű eszközök (680. sor)

1. ábra A készpénzes és készpénz nélküli elszámolások megjelenítése a pénzügyi beszámolók formanyomtatványaiban

Forrás: saját szerkesztés [16] alapján

A pénzeszközök egyenlegeire és azok mozgására vonatkozó információk az adott időszakban minden vállalkozás pénzügyi beszámolásának szerves részét képezik. Ennek megfelelően a beszámolási formák szerinti csoportosítás a számvitel és a gazdasági elemzés fontos részét alkotja. A készpénzes és készpénz nélküli elszámolások helyes bemutatása a pénzügyi beszámolóknak kulcsfontosságú a vállalkozás pénzügyi műveleteinek átláthatósága és pontossága szempontjából.

A pénzügyi műveletek – különösen a készpénz nélküli elszámolások – jogszerűségének és átláthatóságának biztosítása érdekében figyelembe kell venni a pénzügyi monitoring mechanizmusait, amelyek szabályozzák az ilyen műveletek ellenőrzését. A pénzügyi monitoring a pénzügyi folyamatok jogszerűségének és biztonságának garantálására szolgáló rendszer fontos eleme, amely magában foglalja az illegális pénzügyi tranzakciók – például a pénzmosás vagy a terrorizmus finanszírozása – azonosítását és megelőzését.

A pénzügyi monitoring jogi alapját Ukrajna 2019. december 6-i № 361-IX számú törvénye képezi, amelynek címe: „A bűncselekményből származó jövedelmek legalizálásának (pénzmosás), a terrorizmus és a tömegpusztító fegyverek elterjedésének finanszírozása megelőzéséről és ellensúlyozásáról” [14]. A № 361 számú törvény elfogadását Ukrajna nemzetközi megállapodásai, az Európai Unióval kötött társulási megállapodás szerinti kötelezettségei és a pénzmosás elleni nemzetközi munkacsoport (FATF) követelményei indokolják. A pénzügyi monitoring megszervezésére egy speciális állami szerv jött létre – az Állami Pénzügyi Monitoring Szolgálat. Ukrajna Nemzeti Bankja szintén kulcsszerepet játszik a kereskedelmi bankok pénzügyi monitoringjában. A pénzügyi monitoring a jogi személyek, egyéni vállalkozók és az állampolgárok kifizetéseihez vonatkozik.

A pénzügyi monitoring elsősorban a kiadási műveleteket (pénzáttalásokat) érinti, készpénzben vagy készpénzes nélküli formában, a kifizetés összegétől függően (2. táblázat).

2.táblázat

A pénzügyi monitoring küszöbértékei

PÉNZÜGYI MONITORING KÜSZÖBÉRTÉKEI 2025-ben*		
Pénzügyi monitoring intézkedéseit nem alkalmazznak	Pénzügyi monitoring intézkedéseit alkalmazznak	
	megfelelő ellenőrzés** (személyazonosság megállapítása és ellenőrzése, különös tekintettel az ügyfél végső kedvezményezettjére, az üzleti kapcsolat céljára és jellegére, a dokumentumok aktualitásának ellenőrzésére, az üzleti kapcsolatok nyomon követésére, beleértve a pénzeszközök eredetének vizsgálatát)	lehetséges bejelentés az állami pénzügyi monitoring szervek felé, ha egyéb jelek küszöbértékű tranzakciókra utalnak
pénzáttalások esetén, amelyek célja az áruk, szolgáltatások vagy munkák ellenértékének kiegyenlítése, illetve hitelkötelezettségek törlesztése		
≤ 30 ezer hrvnya	> mint 30 ezer hrvnya, de < mint 400 ezer hrvnya	≥ 400 ezer hrvnya (≥ 55 ezer hrvnya - lottó és/vagy szerencsejáték szervezésével foglalkozó üzleti vállalkozások számára)
készpénz áttalálás esetén		
5 ezer hrvnya és kevesebb (lehetséges a fizető személy azonosítása nélkül, különösen számlanyitás nélküli áttalálás esetén)	> mint 5 ezer hrvnya, de < mint 400 ezer hrvnya	≥ 400 ezer hrvnya (≥ 55 ezer hrvnya - lottó és/vagy szerencsejáték szervezésével foglalkozó üzleti vállalkozások számára)
* vagy külföldi pénznemben, az Ukrán Nemzeti Bank hivatalos árfolyama szerinti egyenértékben; **a fennálló üzleti kockázattól függően a megfelelő ellenőrzés szigorítható vagy egyszerűsíthető; *** a 400 ezer hrvnya (55 ezer hrvnya - lottó és/vagy szerencsejáték szervezésével foglalkozó üzleti vállalatok esetében) meghaladásán túl legalább egy küszöbértékű tranzakcióra utaló jelnek lennie kell.		

Forrás: saját szerkesztés [14] alapján

Az ügyfél azonosítása többek között bankkártyával vagy minősített elektronikus aláírással történhet. A tranzakció ellenőrzése további megerősítéseket igényel, például telefonhívást a banktól, arcszkennelést, a fizetési adatok ellenőrzését, a fizető személyének megerősítését, hogy valóban a kártyatulajdonos használja-e azt, a tranzakció céljának és a pénzeszközök eredetének tisztázását stb.

A tranzakció gyanúsának minősítésére vonatkozó egyértelmű kritériumok és jelek nincsenek. A bank vagy más, pénzügyi monitoringot végző szervezet saját, kockázatalapú monitoringrendszere szerint jár el, figyelembe véve az Állami Pénzügyi Monitoring Szolgálat, valamint az illetékes állami pénzügyi felügyeleti szerv ajánlásait, amelynek alárendeltségébe tartozik. A devizaügyletek kockázatosságának mutatói szerepelnek az Ukrán Nemzeti Bank Igazgatóságának 2019. január 2-án kelt, № 8 számú határozatával jóváhagyott „A devizaügyletekről szóló dokumentumok (információk) elemzésének és ellenőrzésének rendjéről” című rendelkezésben is [18].

A pénzügyi műveletek küszöbértékűnek minősülnek, ha az egyes műveletek összege eléri vagy meghaladja a 400 000 hrivnyát (illetve a lottó- és/vagy szerencsejáték-szervezéssel foglalkozó gazdasági szereplők esetében 55 000 hrivnyát), vagy meghaladja a külföldi pénzben, banki fémekben vagy más eszközökben kifejezett összeget, amely az Ukrán Nemzeti Bank hivatalos árfolyama szerint a pénzügyi művelet időpontjában 400 000 hrivnyának (illetve 55 000 hrivnyának) felel meg, ha az alábbi jelenségek közül legalább egy fennáll:

- ✓ Pénzeszközök jóváírása vagy átutalása, hitel (kölcsön) nyújtása vagy felvétele, valamint egyéb pénzügyi műveletek végrehajtása abban az esetben, ha a pénzügyi műveletben részt vevő felek közül legalább az egyik: olyan államban (joghatóságban) rendelkezik regisztrációval, lakóhellyel vagy székhellyel, amely nem hajtja végre, vagy nem megfelelően hajtja végre a bűncselekményből származó jövedelmek legalizálása (pénzmosás), a terrorizmus finanszírozása vagy a tömegpusztító fegyverek terjesztésének finanszírozása elleni küzdelemre vonatkozó nemzetközi vagy kormányközi szervezetek ajánlásait, beleértve az ilyen állam diplomáciai képviselőit, nagykövetségeit és konzulátusait is; vagy olyan személy, akinek bankszámlája van a megjelölt államban (joghatóságban) bejegyzett banknál.

- ✓ Politikailag kiemelt személyek, azok családtagjai és/vagy politikailag kiemelt személyekkel kapcsolatban álló személyek pénzügyi műveletei.

- ✓ Külföldre irányuló pénzátutalások, beleértve azokat az államokat is, amelyeket Ukrajna Miniszteri Kabinetje offshore-zónáknak minősített.

- ✓ Készpénzes pénzügyi műveletek, beleértve a befizetéseket, átutalásokat és készpénzfelvételeket.

A pénzügyi monitoring hatálya alá nem tartoznak az alábbi műveletek, függetlenül a tranzakció összegétől:

- saját számláról történő készpénzfelvétel;



➤ átutalások adók, illetékek, egységes társadalombiztosítási hozzájárulások, valamint jogszabálysértés miatti pénzbírságok megfizetésére;

➤ közüzemi díjak megfizetése;

➤ ha a fizető és a kedvezményezett egyaránt pénzügyi monitoring hatálya alá tartozó pénzforgalmi szolgáltató;

➤ elektronikus fizetési eszközökkel vagy elektronikus pénzzel végzett átutalások áruk vagy szolgáltatások kifizetésére, feltéve, hogy az adott eszköz vagy kártya azonosító száma a pénzeszközök teljes útján végig kíséri a tranzakciót. Például: internetes áru- vagy szolgáltatásfizetések bankkártyával, LiqPay, Apple Pay, Google Pay vagy más hasonló szolgáltatásokon keresztül;

➤ fizetések közvetítőn keresztül, aki az adásvételi szerződést megkötöti vagy az ehhez kapcsolódó tárgyalásokat folytatja.

A készpénz nélküli elszámolásoknak számos előnyük van a készpénzzel szemben, amelyeket a modern kutatások is megerősítenek.

Pasichnyk I., Lozovyi S. és Vyazovyi S. [12] rámutatnak a készpénz nélküli elszámolások készpénzzel szembeni előnyeire, nevezetesen:

1) az átlátható üzleti magatartásból adódó adóalap növelése. A készpénz nélküli elszámolásokra való áttérés lehetővé teszi az adóhatóság és a bankok számára, hogy ellenőrizzék a jogi személyek és magánszemélyek pénzáramlását;

2) az árnyékgazdaság volumenének csökkentése. Csökkennek a pénzmosás, a vesztegetés és az adócsalás lehetőségei;

3) a készpénzforgalom fenntartásával, a bankjegyek nyomtatásával és egyéb műveletekkel kapcsolatos költségek csökkentése. A készpénz nélküli elszámolásokra való áttérés csökkenti a pénzveréssel, bankjegynyomtatással és a készpénzforgalom működtetésével járó költségeket;

4) csalások elleni védelem erősítése (például rablás, bankjegyhamisítás stb.), mivel a pénzeszközök személyes számlán találhatóak, a bűnözők számára nehezebb hozzájuk férni;

5) az ügyfélkör bővítése további előnyök, promóciók (cross-sales, co-brand, cash-back, rewards) révén;

6) lehetőség legális jövedelemszerzésre (a "borítékban" fizetett bérek elkerülése);

7) a vissza nem fizetés kockázatának csökkenése növeli a hitelek elérhetőségét és olcsóbbá teszi azokat mind a vállalkozások, mind a lakosság számára;

8) a jutalékbevételek és a likviditás növekedése;

9) kényelmes használat (a fizetéshez elegendő egy bankkártya, vagy akár egy telefon vagy okosóra);

10) lehetőség bármilyen pénznemben és országban történő fizetésre;

11) hozzáférés további szolgáltatásokhoz és lehetőségekhez (Apple Pay, Android Pay, Google Pay, e-banking).

A készpénz nélküli tranzakciók digitalizálása a hagyományos pénzügyi és számviteli tranzakciók digitális formátumba való átalakításának folyamata

informatikai technológiák és elektronikus rendszerek segítségével. Ez a folyamat a készpénz nélküli elszámolások automatizálására és megkönnyítésére irányul, biztosítva a pénzügyi források hatékonyabb, gyorsabb és biztonságosabb forgalmát.

A digitalizálás lehetővé teszi a vállalkozások és a polgárok számára, hogy pénzügyi szolgáltatásokhoz férjenek hozzá anélkül, hogy fizikailag fel kellene keresniük a banki intézményeket, ami nemcsak időt takarít meg, hanem csökkenti a készpénz kezelésének költségeit is. Ezenkívül a digitalizálás új lehetőségeket teremt a gazdaság fejlődéséhez azáltal, hogy széles körű hozzáférést biztosít a pénzügyi szolgáltatásokhoz, különösen azokban a régiókban, ahol a hagyományos banki infrastruktúra nem elég fejlett.

A készpénz nélküli tranzakciók digitalizálásának fő irányai a következők [22]:

1. Elektronikus fizetési rendszerek és mobilalkalmazások használata készpénz nélküli tranzakciók lebonyolítására.

2. Érintésmentes technológiák, például NFC alkalmazása fizetések lebonyolítására a fizetőeszközzel való közvetlen fizikai érintkezés nélkül.

3. Elektronikus pénztárcák használata digitális pénzeszközök tárolására és feldolgozására.

4. E-banking: banki szolgáltatásokhoz és tranzakciókhoz való hozzáférés interneten keresztül.

5. Virtuális vagy digitális hitel- és betéti kártyák használata fizetések lebonyolítására.

6. Blokklánc technológiák alkalmazása az elektronikus tranzakciók biztonságának és anonimitásának biztosítására, valamint kriptovaluták használata digitális eszközök cseréjére.

7. Mesterséges intelligencia használata pénzügyi tranzakciók elemzésére és optimalizálására.

A vállalkozások készpénz nélküli elszámolásainak számviteli és információs támogatása a digitalizáció kontextusában folyamatos fejlesztést igényel a pénzügyi tranzakciók pontosságának, hatékonyságának és átláthatóságának biztosítása érdekében. Mivel a 31. „Bankszámlák” számla a készpénz rendelkezésre állásának és mozgásának elszámolásának fő számlája, fontos, hogy az alszámlák szintjén konkrét változtatásokat és fejlesztéseket hajtsanak végre a hatékony elszámolás biztosítása érdekében:

1. Minden egyes alszámlához, például a 311-es „Folyószámla nemzeti valutában” vagy a 312-es „Folyószámla devizában” esetében integrálni kell a számviteli rendszereket a banki platformokkal a bankszámlakivonatokat automatikus fogadása és szinkronizálása érdekében. Ez lehetővé teszi a vállalat számláin szereplő adatok automatikus frissítését, kiküszöbölve a manuális adatbevitel szükségességét, valamint csökkentve a hibák valószínűségét.

2. Az elektronikus fizetési eszközökhöz kapcsolódó alszámlákhoz, például a 315-ös „Speciális számlák nemzeti valutában” esetében fontos a fizetési utasítások és átutalások automatikus feldolgozásának konfigurálása elektronikus fizetési kártyák és pénztárcák használatával. Ez lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy az összes



műveletet azonnal, késedelem és a manuális adatbevitelre fordított többletidő nélkül tükrözzék a vonatkozó számlákon.

3. A blokklánc technológia használata a bankszámlákon történő számvitelhez (különösen a nagy tranzakcióvolumenű számlák esetében) biztosítja a műveletek biztonságát és átláthatóságát. Például a blokklánc használatával minden tranzakció regisztrálható és ellenőrizhető, ami növeli a pénzügyi kimutatásokba vetett bizalmat, és lehetővé teszi minden művelet változatlanul történő rögzítését.

4. Devizaszámlák (például 312. „Folyószámlák devizában”) esetén intelligens rendszerek valósíthatók meg az árfolyamok automatizált kiszámításához és monitorozásához, amelyek lehetővé teszik az árfolyamkülönbségek pontosabb és időszerebb tükrözését. Az ilyen rendszerek automatikusan kiszámítják azt az összeget, amelyet a vállalkozás számviteli dokumentumaiba be kell vezetni a devizaműveletek helyes tükrözése érdekében.

A pénzügyi folyamatok digitalizálása megváltoztatja a számvitelhez való hozzáállást, továbbá megköveteli a legújabb eszközök bevezetését a számviteli és elemzési eljárások automatizálására. Az elsődleges feladat az elektronikus fizetési rendszerek és más digitális technológiák integrálása a vállalkozás belső számviteli rendszerébe. Ez lehetővé teszi a készpénz nélküli elszámolások feldolgozásának jelentős megkönnyítését, a hibák és a számviteli késedelmek kockázatának csökkentését, ami különösen fontos azoknál a vállalatoknál, amelyek nagy mennyiségű pénzügyi műveletet végeznek. A folyamatok automatizálása csökkenti az emberi tényezőtől való függőséget, növelve a pontosságot és az operativitást a készpénz nélküli tranzakciók számvitelében.

A készpénz nélküli elszámolások digitalizációjának hatékony megvalósítása megköveteli a számviteli és információs támogatás egységes, jól strukturált architektúráját.

Ennek központi eleme az adatmodell és a törzsadat-kezelés, amely biztosítja az egységes számlatükröt (különösen a 31-es főszámla és annak alszámlái esetében), valamint a partner- és szerződés-törzsek konzisztens kulcsalapú nyilvántartását. A devizanem, az értéknapi és a tranzakciós azonosító kötelező adattartalomként jelenik meg minden pénzügyi művelet esetében, ami növeli az adatfeldolgozás pontosságát és követhetőségét.

Az integrációs réteg (API- és üzenetküldési mechanizmusok) a banki kivonatok és fizetési státuszok szabványosított üzenetformátumain alapul, amely lehetővé teszi az automatikus adatimportot, validációt és a forrás-információk (időbélyeg, szolgáltató) megőrzését. Ezzel biztosítható a számviteli és pénzügyi rendszerek közötti szinkronizáció, valamint a valós idejű adatfrissítés.

A kontroll- és jogosultsági rendszer kulcsfontosságú a tranzakciók integritásának védelmében. A szerepkörök szétválasztása (rögzítő-jóváhagyó) és a kétlépcsős jóváhagyási mechanizmus a küszöbérték feletti műveleteknél kötelező. Minden művelethez előzetes és utólagos kontroll-naplózás tartozik, amely auditálható folyamatot biztosít.

A valós idejű egyeztetési (reconciliation) modul: banki kivonat ↔ főkönyv/alszámla napi egyeztetése; eltérés-limit és automatikus riasztás.

A naplózási rendszer minden módosítást verziózott formában rögzít („ki, mikor, mit”), és exportálható formában biztosítja a könyvvizsgálati ellenőrzést.

Tekintettel a digitális technológiák integrálásának fontosságára a készpénz nélküli elszámolások számviteli és elemzési támogatásának javítása érdekében, vizsgáljuk meg a főbb eszközöket, amelyek hozzájárulnak a vállalkozás pénzügyi folyamatainak automatizálásához és fejlesztéséhez. A 3. táblázat bemutatja a vállalkozások készpénz nélküli elszámolásainak nyilvántartását és monitorozását hatékonyan biztosító főbb szoftvermegoldásokat.

3. táblázat

A készpénz nélküli elszámolások számviteli és elemzési támogatásának főbb eszközei

Eszköz	Funkcionalitás	Előnyök	Hátrányok	Integráció más rendszerekkel	Cél
Power BI	Adatvizualizáció, nagy mennyiségű adat elemzése, interaktív jelentések készítése.	Intuitív kezelőfelület, integráció más Microsoft termékekkel, képesség a Big Data kezelésére.	Microsoft termékekkel kapcsolatos tapasztalatot igényel, kezdőknek nehéz lehet.	Könnyen integrálható az Excellel, az Azure-ral, az SQL Serverrel és a Microsoft Dynamics rendszerrel.	Pénzügyi adatelemzés, pénzügyi tranzakciók monitorozása, vizuális jelentések készítése.
Tableau	Interaktív elemzés, rugalmas adatvizualizáció, valós idejű adatfeldolgozási képesség.	Kiterjedt vizualizációs képességek, nagy adathalmazok támogatása, egyszerű integráció különféle adatforrásokkal.	Magas engedélyköltség, képzést igényel.	Integráció adatbázisokkal, Excellel, API-val, különféle pénzügyi rendszerekkel.	Felületek létrehozása nem készpénzes tranzakciók elemzéséhez, trendek azonosításához és pénzügyi eredmények vizualizálásához.
QlikView	Aszinkron adatfeldolgozás, interaktív elemzőpanelek, asszociatív megközelítés az adatelemzéshez.	Nagy mennyiségű adat feldolgozásának gyorsasága, erős asszociatív elemző rendszer.	Bonyolult a használata az új felhasználók számára, és speciális feladatokhoz beállítást igényel.	Integráció SQL-lel, Excellel, más adatgyűjtő platformokkal, pénzügyi alkalmazásokkal.	Pénzügyi folyamatok elemzése, készpénz nélküli tranzakciók monitorozása, pénzügyi trendek előrejelzése.
Mesterséges intelligencia (AI)	Automatikus tranzakcióelemzés, pénzügyi folyamatok előrejelzése.	Az elemzés és a döntéshozatal automatizálásának képessége, növelve az előrejelzések pontosságát.	Magas bevezetési és támogatási költségek, a hatékony működéshez nagy	Integráció fizetési rendszerekkel, könyvelési platformokkal és pénzügyi eszközökkel.	Kockázattertek elés, gyanús tranzakciók felderítése, pénzügyi folyamatok előrejelzése.



Eszköz	Funkcionalitás	Előnyök	Hátrányok	Integráció más rendszerekkel	Cél
			mennyiségű adatra van szükség.		
Blockchain	A pénzügyi tranzakciók átláthatóságának és biztonságának biztosítása, az információk rögzítés utáni megváltoztatásának képtelensége.	Magas szintű biztonságot és átlátható tranzakciókat biztosít, nincs szükség közvetítőkre.	A megvalósítás bonyolultsága, magas tranzakciós költségek a kisvállalkozások számára.	Integráció pénzügyi rendszerekkel, fizetési átjárókkal, kriptovalutákkal.	Készpénz nélküli elszámolások biztonsága és anonimitása, pénzügyi tranzakciók ellenőrzése.

Forrás: saját kidolgozás [6, 21, 24] alapján

Általánosságban elmondható, hogy ezen eszközök mindegyikének megvannak a maga előnyei és hátrányai, és a választás a vállalkozás igényeitől, költségvetésétől és az új technológiákba való befektetési hajlandóságától függ. A korszerű elemzési eszközök használata jelentősen növeli a készpénz nélküli elszámolások nyilvántartásának hatékonyságát, biztosítja a pénzügyi tranzakciók átláthatóságát és pontosságát, ami fontos a vállalkozások fejlődése szempontjából a gazdaság digitalizációjának körülményei között.

Következtetések és további kutatások kilátásai. A készpénz nélküli elszámolások digitalizációja jelentősen megkönnyíti a számviteli adatok valós idejű feldolgozását, és lehetővé teszi a tranzakciók pontos, eseményalapú tükrözését a számviteli rendszerben. Az elektronikus fizetési rendszerek és banki platformok integrálása automatizálja a bankszámlakivonatokat és bizonylatok feldolgozását, ezáltal csökkenti a manuális beavatkozásból eredő hibák kockázatát, és javítja a pénzügyi kimutatások pontosságát, valamint időbeni elkészítését. A digitalizáció révén az árfolyamkülönbségek, devizás ügyletek és nemzetközi tranzakciók elszámolása átláthatóbbá válik, ami növeli a beszámoló megbízhatóságát és biztosítja azok összhangját az IFRS- és nemzeti számviteli standardokkal. A pénzügyi monitoring, különös tekintettel az anti-money laundering (AML) szabályozásra, erősíti a jogszerűség és biztonság fenntartását a pénzügyi tranzakciók során. A készpénz nélküli elszámolások digitalizálásának sikeres megvalósítása érdekében elengedhetetlen egy jól strukturált számviteli és információs támogató rendszer, amely biztosítja az egységes adatmodelleket és törzsadat-kezelést. Az API- és üzenetküldési mechanizmusokkal biztosított integrációs réteg, a kontroll- és jogosultsági rendszerek, valamint a valós idejű egyeztetési és naplózási megoldások alkalmazása növeli a számviteli és elemzési rendszerek közötti szinkronizációt, javítja az adatfeldolgozás pontosságát és átláthatóságát, valamint biztosítja a tranzakciók integritását és megfelelőségét. A Power BI, Tableau és QlikView típusú rendszerek alkalmazása lehetővé teszi a nagy mennyiségű adat vizuális és prediktív elemzését, amely segíti a döntéshozatalt. A blokklánc-technológia és mesterséges intelligencia alkalmazása még magasabb szintű biztonságot és átláthatóságot biztosít a gazdasági események és

пінзюги транзакціїк számára, ezáltal növelve a vállalatok пінзюги beszámolóinak megbízhatóságát. A digitalizált számviteli környezet nemcsak a költségek és az adminisztratív terhek csökkentését teszi lehetővé, hanem elősegíti az árnyékgazdaság visszaszorítását és az adóalap átláthatóbbá tételét is. A készpénz nélküli elszámolások fejlesztése tehát nem csupán technológiai, hanem gazdasági és jogi szempontból is alapvető jelentőséggel bír. A jövőbeli kutatások irányának a digitális technológiák vezetői számvitelbe és пінзюги ellenőrzésbe történő integrálására vonatkozó módszertani ajánlások kidolgozására kell összpontosítani.

Felhasznált források listája

1. Loszkorih G., Bátori V. Készpénz nélküli elszámolás a számviteli rendszerben: aktuális trendek és kihívások. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 8. 396-409 ol. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-396-409>
2. Башук І. Особливості обліку та оподаткування розрахункових операцій через платіжні системи фінансових установ на умовах післяплати. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 198-205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-30>
3. Вишивана Б., Дяків Ю. Вплив інноваційних технологій на розвиток безготівкових розрахунків в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2019. Випуск 57. С. 91-103.
4. Гладких Д. М. Проблеми та напрями активізації безготівкових розрахунків у контексті розбудови цифрової економіки в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2018. № 3-4. С. 108-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2018_3-4_14 (letöltés dátuma: 2025.09.03)
5. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (letöltés dátuma: 2025.09.03)
6. Левків Г. Я., Франчук І. Б., Леськів Г. З., Грицак О. С. Цифрові технології підвищення ефективності обліку на підприємстві в умовах формування дієвої системи аналітичного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568>
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 21 (МСБО 21) від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_022#Text (letöltés dátuma: 2025.09.10)
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7) від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text (letöltés dátuma: 2025.09.10)
9. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 (МСФЗ 9). Міністерство фінансів України. Переклад 2020 року. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%209_ukr_2020.pdf (letöltés dátuma: 2025.09.10)
10. Назарова І. Еволюція обліково-інформаційних систем у здійсненні безготівкових розрахунків. *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 211-224. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1289> (letöltés dátuma: 2025.09.15)
11. Назарова І. Сутність та обліково-інформаційне забезпечення електронних розрахунків. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С.123-136. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1380> (letöltés dátuma: 2025.09.15)
12. Пасічник І.В., Лозовий С.В., В'язовий С.М. Новітні форми безготівкових розрахунків у контексті підвищення конкурентоспроможності банків. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 637-642.
13. Про внесення змін до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»: Наказ Міністерства фінансів України від 24.09.2024 № 460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1516-24#Text> (letöltés dátuma: 2025.09.15)



14. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (letöltés dátuma: 2025.09.20)
15. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг: Постанова Національного банку України від 29.07.2022 № 163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0163500-22#Text> (letöltés dátuma: 2025.09.20)
16. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (letöltés dátuma: 2025.09.20)
17. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 "Вплив змін валютних курсів": Наказ Міністерства фінансів України від 10.08.2000 № 193. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text> (letöltés dátuma: 2025.09.20)
18. Про затвердження Положення про порядок здійснення уповноваженими установами аналізу та перевірки документів (інформації) про валютні операції: Постанова Національного банку України від 02.01.2019 № 8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0008500-19#Text> (letöltés dátuma: 2025.09.22)
19. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (letöltés dátuma: 2025.09.22)
20. Радіонова Н.Й., Терещук В.В. Розрахункові операції за допомогою дистанційних банківських послуг: переваги та недоліки. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_20 (letöltés dátuma: 2025.09.22)
21. Сисоєва І., Головай Н., Ціхановська О., Сулько Є., Заїка Є. Сучасні інструменти бухгалтерського обліку та контролю як драйвери ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С.258-263. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-34>
22. Тивончук О., Хуснуллін І. Діджиталізація безготівкових розрахунків в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-155>.
23. Фесенко А., Матюха М. Нормативно-правове регулювання обліку операцій з грошовими коштами на підприємстві. *UNIVERSUM*. 2024. № 13. С. 7–17. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1253> (letöltés dátuma: 2025.09.26)
24. Чернецька О. В., Васільєва Л. М., Драницька С. В. Діджитал - інструментарій для потреб обліку та управління бізнес-процесами. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.83>
25. Щодо можливості використання суб'єктами господарювання картки "ключ до рахунку": Лист Національного банку України від 24.04.2019 № 57-0007/22460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v57-0500-19#Text> (letöltés dátuma: 2025.09.10)

References

1. Loszkorih, G., & Bátori, V. (2025). Kézpénz nélküli elszámolás a számviteli rendszerben: aktuális trendek és kihívások. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 8, 396-409. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-396-409> [in Hungarian]
2. Bashchuk, I. (2025). Features of accounting and taxation of settlement transactions via payment systems of financial institutions on a cash-on-delivery basis. *Sustainable Development of Economy*, (3 (54), 198-205. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-30> [in Ukrainian]
3. Vyshyvana, B., & Diakiv, Yu. (2019). Impact of innovative technologies on the development of cashless payments in Ukraine. *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, 57, 91–103 [in Ukrainian]



4. Hladkykh D. M. (2018). Problems and directions of activation of non-governmental payments in the context of development of digital economy in Ukraine. *Strategic Priorities*, 3-4, 108-119. http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2018_3-4_14 [in Ukrainian]
5. Instructions on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business transactions of enterprises and organizations. Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 291 (1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> [in Ukrainian]
6. Levkiv H., Franchuk I., Leskiv H., & Hrytsak O. (2025). Digital technologies for increasing the efficiency of accounting at an enterprise in the conditions of forming an effective system of analytical management. *Current issues in economic sciences*, 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568> [in Ukrainian]
7. IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_022#Text [in Ukrainian].
8. IAS 7 Statement of Cash Flows. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019#Text [in Ukrainian]
9. IFRS 9 Financial Instruments. https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%209_ukr_2020.pdf [in Ukrainian]
10. Nazarova, I. (2021). Evolution of accounting and information systems cashless payments. *Herald of Economics*, 4, 211–224. <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1289> [in Ukrainian]
11. Nazarova, I. (2022). Definition, accounting and information support of electronic settlements. *Herald of Economics*, 3, 123–136. <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1380> [in Ukrainian]
12. Pasichnyk, I., Lozovyi, S., & Vyazovyi, S. (2019). The latest forms of non-cash payments in the context of increasing the competitiveness of banks. *Market infrastructure*, 37, 637–642. [in Ukrainian]
13. On amendments to the National Accounting Regulation (Standard) 21 "The Impact of Changes in Exchange Rates". Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 460 (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1516-24#Text> [in Ukrainian]
14. On Prevention and Counteraction to Legalisation (Laundering) of Criminal Proceeds, Terrorist Financing and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction. Law of Ukraine No. 361-IX (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> [in Ukrainian]
15. On approval of the Instructions on non-cash payments in the national currency of payment service users. Resolution of the National Bank of Ukraine No. 163 (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0163500-22#Text> [in Ukrainian]
16. On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 1 "General Requirements for Financial Reporting". Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 73 (2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> [in Ukrainian]
17. On approval of National Accounting Regulation (Standard) 21 "The Impact of Exchange Rate Changes". Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 193 (2000). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text> [in Ukrainian]
18. On approval of the Regulation on the procedure for authorized institutions to analyze and verify documents (information) on currency transactions. Resolution of the National Bank of Ukraine No. 8 (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0008500-19#Text> [in Ukrainian]
19. About payment services. Law of Ukraine No. 1591-IX (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> [in Ukrainian]
20. Radionova, N., & Tereshchuk, V. (2016). Settlement operations using remote banking services: advantages and disadvantages. *Efektivna ekonomika*, 2. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_20 [in Ukrainian]
21. Sysoieva, I., Holovay, H., Tsikhanovska, O., Sulko, Ye., & Zaika, Ye. (2024). Modern accounting and control tools as drivers of efficiency in innovation and investment activities of enterprises.



- Modeling the development of the economic systems*, 4, 258-263. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-34> [in Ukrainian]
22. Tyvonchuk, O., & Khusnullin, I. (2024). Digitalization of cashless payments in the conditions of war in Ukraine. *Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-155> [in Ukrainian]
23. Fesenko, A., & Matiukha, M. (2024). Regulatory and legal regulation of accounting for cash transactions at the enterprise. *UNIVERSUM*, 13, 7–17. <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1253> [in Ukrainian].
24. Chernetska, O., Vasilyeva, L., Dranytska, S. (2025). Digital - a toolkit for accounting and business process management needs. *Ahrosvit*, 8, 83-88. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.83> [in Ukrainian]
25. Regarding the possibility of using the "key to account" card by business entities. Letter from the National Bank of Ukraine No. 57-0007/22460 (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v57-0500-19#Text> [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	31.10.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.10.31	<i>Received:</i>	31.10.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	25.11.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.11.25	<i>Accepted:</i>	25.11.2025
<i>Опубліковано:</i>	17.12.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.12.17	<i>Published:</i>	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-322-336](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-322-336)

УДК 336.143(477)

Михайло КУЖЕЛЄВ

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0002-7895-7879](https://orcid.org/0000-0002-7895-7879)

Scopus Author ID: [56786432900](https://orcid.org/56786432900)

e-mail: m.kuzheliev@ukma.edu.ua

(Corresponding author)

Аліна НЕЧИПОРЕНКО

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0003-2494-1465](https://orcid.org/0000-0003-2494-1465)

Scopus Author ID: [57217314806](https://orcid.org/57217314806)

МІЖБЮДЖЕТНІ ТРАНСФЕРТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ФІСКАЛЬНА АСИМЕТРІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анотація. В умовах воєнного стану система міжбюджетних відносин в Україні зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених як падінням доходної бази місцевих бюджетів, так і необхідністю посилення фінансової спроможності держави для забезпечення оборонних потреб та підтримки критично важливих сфер. Зміни у структурі міжбюджетних трансфертів відображають наявну фіскальну асиметрію, що проявляється у зростанні залежності територіальних громад від дотацій і субвенцій з державного бюджету. Метою дослідження є системний аналіз трансформації міжбюджетних трансфертів в Україні в умовах воєнного стану, визначення впливу фіскальної асиметрії та проблем у сфері публічних фінансів, а також розробка комплексу рекомендацій щодо вдосконалення механізмів фінансового вирівнювання та посилення фінансової спроможності територіальних громад. У статті досліджено особливості функціонування системи міжбюджетних трансфертів в Україні в умовах воєнного стану. Окреслено проблемні питання формування доходів місцевих бюджетів, зокрема: низька автономність місцевих бюджетів і залежність від державних дотацій та субвенцій; недосконалість методології й механізму горизонтального вирівнювання; збільшення впливу горизонтальної фінансової асиметрії на формування доходної бази місцевих бюджетів. Зазначено, що процес децентралізації, що розпочався у 2014 році, сприяв зростанню фінансової спроможності громад та поступовому підвищенню якості місцевого самоврядування. Проаналізовано тенденцію змін у складі доходів місцевих бюджетів в Україні з 2021 по 2024 рр., а також динаміку міжбюджетних трансфертів у 2022–2025 рр. Окреслено ключові фінансові виклики і вразливості системи міжбюджетних трансфертів, а також наведено пропозиції щодо їх нейтралізації. Зроблено висновок, що ефективна модернізація системи міжбюджетних трансфертів має здійснюватися в трьох основних площинах: цільові компенсаційні механізми для постраждалих територіальних громад, якісне прогнозування та



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/)



автоматизація перерахувань коштів міжбюджетних трансфертів, посилення фінансової спроможності місцевих бюджетів та прозорості використання ними коштів, особливо в частині донорських ресурсів.

Ключові слова: міжбюджетні трансферти, державний бюджет, місцеві бюджети, публічні фінанси, фінансове вирівнювання, фіскальна асиметрія, воєнний стан.

JEL Classification: H61, H72

Absztrakt. A hadiállapot körülményei között az ukrajnai költségvetési kapcsolatok rendszere jelentős átalakulásokon ment keresztül, amelyeket mind a helyi költségvetések bevételi bázisának csökkenése, mind az állam védelmi szükségleteinek biztosításához valamint a kritikus fontosságú területek támogatásához szükséges pénzügyi teherbíró képesség megerősítésének szükségessége indokolt. A költségvetési transzferek szerkezetében bekövetkezett változások tükrözik a fennálló fiskális aszimmetriát, amely a területi közösségek állami költségvetésből származó dotációktól és szubvencióktól való függőségének növekedésében nyilvánul meg. A kutatás célja a költségvetési transzferek hadiállapot alatti ukrajnai átalakulásának rendszerszintű elemzése, a fiskális aszimmetria és a közpénzügyi problémák hatásának meghatározása, valamint ajánlások kidolgozása a pénzügyi kiegyenlítési mechanizmusok tökéletesítésére és a területi közösségek pénzügyi teljesítőképességének megerősítésére. A cikk vizsgálja a költségvetési transzferrendszer működésének sajátosságait Ukrajnában a hadiállapot idején. Körvonalazódnak a helyi költségvetések bevételeinek képzésével kapcsolatos problémás kérdések, különösen: a helyi költségvetések alacsony autonómiája és az állami dotációktól és szubvencióktól való függőség; a horizontális kiegyenlítés módszertanának és mechanizmusának tökéletlensége; a horizontális fiskális aszimmetria növekvő hatása a helyi költségvetések bevételi bázisának kialakítására. Megjegyzésre kerül, hogy a 2014-ben kezdődött decentralizációs folyamat hozzájárult a közösségek pénzügyi teljesítőképességének növekedéséhez és a helyi önkormányzatiság minőségének fokozatos javulásához. Elemzésre került az ukrajnai helyi költségvetések bevételeinek összetételében bekövetkezett változások tendenciája a 2021–2024 közötti időszakban, valamint a költségvetési transzferek dinamikája a 2022–2025 közötti években. Felvázolásra kerülnek a költségvetési transzferrendszer kulcsfontosságú pénzügyi kihívásai és sebezhetőségei, valamint javaslatok fogalmazódnak meg ezek semlegesítésére. A kutatás eredményeként megállapítást nyert, hogy a költségvetési transzferrendszer hatékony modernizációjának három fő területen kell megvalósulnia: célzott kompenzációs mechanizmusok a károsult területi közösségek számára, a költségvetési transzferek átutalásának minőségi előrejelzése és automatizálása, valamint a helyi költségvetések pénzügyi teljesítőképességének és a pénzeszközök – különösen a donorforrások – felhasználása átláthatóságának erősítése.

Kulcsszavak: költségvetési transzferek, állami költségvetés, helyi költségvetések, közpénzügyek, pénzügyi kiegyenlítés, fiskális aszimmetria, hadiállapot.

Abstract. Under martial law, the system of interbudgetary relations in Ukraine has undergone significant transformations caused both by the decline in the revenue base of local budgets and the need to strengthen the state's financial capacity to meet defense needs and support critically important areas. Changes in the structure of interbudgetary transfers reflect existing fiscal asymmetry, which manifests itself in the growing dependence of territorial communities on subsidies and subventions from the state budget. The purpose of the study is to conduct a systematic analysis of the transformation of interbudgetary transfers in Ukraine under martial law, to determine the impact of fiscal asymmetry and challenges in public finance, and to develop a set of recommendations for improving financial equalization mechanisms and strengthening the financial capacity of territorial communities. The article examines the specific features of the functioning of interbudgetary transfers system in Ukraine under martial law. It outlines problematic issues in the formation of local budget revenues, in particular: low autonomy of local budgets and their dependence on state subsidies and subventions; the imperfect methodology and mechanism of horizontal equalization; and the increased

impact of horizontal financial asymmetry on the formation of the revenue base of local budgets. It is noted that the decentralization process, which began in 2014, contributed to strengthening the financial capacity of communities and gradually improving the quality of local self-government. The study analyzes trends in the structure of local budget revenues in Ukraine for 2021-2024, as well as the dynamics of interbudgetary transfers in 2022–2025. The key financial challenges and vulnerabilities of the interbudgetary transfer system are identified, and proposals for their neutralization are presented. It is concluded that effective modernization of the interbudgetary transfer system should be pursued in three main directions: implementing targeted compensation mechanisms for affected territorial communities, high-quality forecasting and automation of interbudgetary transfer payments, and strengthening the financial capacity of local budgets and transparency in their use of funds, especially donor resources.

Keywords: interbudgetary transfers, state budget, local budgets, public finance, fiscal equalization, fiscal asymmetry, martial law.

Постановка проблеми. Міжбюджетні трансферти є важливою підсистемою економічних відносин у структурі публічних фінансів та інструментом перерозподілу фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення базових потреб населення в країні. Саме вони дозволяють державним органам управління досягати відповідності між наявними бюджетними ресурсами та виконанням функцій, передбачених Конституцією, а також вирішити проблему розриву в бюджетній забезпеченості в регіональному розрізі та стабілізувати доходну базу бюджетів територіальних громад. Таким чином, система міжбюджетних трансфертів, яка передбачає функціонування механізму дотацій і субвенцій – це ключовий інструмент державної регіональної політики в сучасних умовах.

Проте в умовах воєнного стану в Україні у системі публічних фінансів відбулися фундаментальні трансформації, які стосуються й економічних відносин щодо структури доходів та видатків місцевих бюджетів. Активна фаза війни рф проти України, що розпочалася в лютому 2022 року, призвела до різкого падіння доходної бази як державного бюджету, так і місцевих бюджетів через тимчасову окупацію частини території країни, руйнування промислової та енергетичної інфраструктури, шалену міграцію населення, евакуацію частини підприємств у глибокий тил та загальне падіння ділової активності. Особливо критична ситуація склалася в територіальних громадах, які опинилися в зоні бойових дій та постійних ракетно-бомбових ударів, які фактично втратили можливості отримувати власні доходи на фоні зростаючої потреби фінансування ліквідації наслідків бойових дій та фінансування соціальних та медичних програм для постраждалих громадян. Детальний аналіз видатків місцевих бюджетів на відновлення у 2022-2025 рр. міститься в окремому дослідженні [1], тому повторно на цьому зупинятися недоцільно.

У цих умовах Кабінет Міністрів України функціонально був зобов'язаний вирішувати ці питання й застосовував передбачені законодавством механізми фінансової підтримки територіальних громад через перерозподіл бюджетних ресурсів. Таким чином, міжбюджетні трансферти набули важливого значення в



умовах воєнного стану, а тематика досліджень цих процесів є актуальною і необхідною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням функціонування та розвитку міжбюджетних відносин присвячено роботи відомих українських науковців та практиків, які досліджують їх сучасний стан за декількома основними напрямками. Так, аналізу сутності та механізмів міжбюджетних відносин присвячено дослідження таких вчених, як Г. Островська, В. Дем'янишин, Л. Малюта, Р. Шерстюк, Т. Кузь [2]. Вони доволі ґрунтовно дослідили економічну сутність та концептуальні основи розвитку національної бюджетної системи. У свою чергу, І. Алексєєв, Г. Лопушняк та М. Ливдар досліджували бюджетний механізм і соціально-економічний розвиток регіонів, акцентуючи увагу на ролі процедур планування та оптимізації міжбюджетного регулювання [3]. Однак, ці роботи були написані у мирний час і не враховують потреби суспільства та держави в умовах воєнного стану.

Особливий інтерес представляють дослідження міжбюджетних відносин до та під час воєнного стану, які проводилися вже після 2022 року. Так, до 2012 року в системі міжбюджетних відносин спостерігалася стійка тенденція зростання дотаційності місцевих бюджетів і позитивні зміни відбулися внаслідок бюджетної децентралізації, про що зазначають у своїх дослідженнях І. Чугунов, І. Любчак, А. Ватульов, М. Титарчук, В. Чугунов та С. Зайчук [4]. Після запровадження воєнного стану в Україні та шокового стану публічних фінансів у 2022-2023 роках аналітичні огляди, зокрема І. Онищука свідчать про зростання доходів місцевих бюджетів на фоні високої залежності від ПДФО та міжбюджетних трансфертів [5]. Крім того, відмічаються тенденції зростання регіональних диспропорцій: прифронтові області (Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька) зазнали різкого падіння доходної бази, в той час як області тилу (Київська, Житомирська, Львівська, Волинська) демонструють зростання доходів місцевих бюджетів. Аналіз експертних публікацій проєкту "U-LEAD з Європою" підкреслює необхідність реформування системи міжбюджетних трансфертів задля підвищення ефективності системи публічних фінансів в цілому та вирішення проблеми фіскальної асиметрії [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наукові та експертні публікації підтверджують роль міжбюджетних трансфертів в умовах воєнного стану, але носять переважно фрагментарний характер, що потребує актуалізації таких досліджень та розробки рекомендацій щодо реформування існуючих відносин у бюджетній системі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є системний аналіз трансформації міжбюджетних трансфертів в Україні в умовах воєнного стану, визначення впливу фіскальної асиметрії та проблем у сфері публічних фінансів, а також розробка комплексу рекомендацій щодо вдосконалення механізмів фінансового вирівнювання та посилення фінансової спроможності територіальних громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану перед державою та суспільством стоїть доволі складне завдання не лише забезпечення короткострокової стабілізації системи місцевих бюджетів через фінансові трансферти, а й розробка стратегічних напрямків розвитку публічних фінансів для створення стійкої фінансової бази для місцевих громад. Аналіз наукових робіт і аналітичних звітів неурядових та міжнародних організацій дозволяє зробити висновок, що на поточний момент в системі формування доходів місцевих бюджетів існує ціла низка проблемних питань, які потребують оперативного вирішення:

- низька автономність місцевих бюджетів і залежність від державних дотацій та субвенцій;
- недосконалість методології й механізму горизонтального вирівнювання (наприклад, інформація щодо чисельності населення (у т.ч. ВПО) надходить із запізненням, а її якість також недостатня);
- збільшення впливу горизонтальної фінансової асиметрії на формування доходної бази місцевих бюджетів;
- неконтрольована міграція населення, що призвело до непрогнозованих змін структури доходів місцевих бюджетів, особливо в частині отримання ПДФО;
- перерозподіл «військового» ПДФО до державного бюджету;
- міжбюджетні трансферти характеризуються нерівномірністю та нестабільністю, що негативно впливає на фінансове забезпечення територіальних громад;
- необхідність пошуку ресурсів для місцевих бюджетів на відновлення, особливо на деокупованих територіях та територіях громад, які знаходяться в зоні бойових дій або постраждали від ракетно-бомбових ударів;
- падіння видатків на освіту – освітня субвенція, яка має високу питому вагу в структурі міжбюджетних трансфертів, зменшилася, що призвело до перерозподілу власних доходів ОТГ для виплати заробітних плат педагогічним працівникам;
- недостатня прозорість використання коштів на рівні територіальних громад.

Звісно, більшість зазначених проблемних моментів мають об'єктивні передумови, але їх вирішення є актуальним, адже саме на місцеві бюджети покладено важливу соціальну функцію в державі – забезпечення базових потреб громадян в освіті, медичному обслуговуванні, наданні послуг ЖКГ та ін.

Проаналізуємо довоєнний фіскальний ландшафт місцевих бюджетів у 2019-2022 рр. Звісно, що в цей період на території країни вже відбувалися бойові дії на території Донецької і Луганської областей та було окуповано Крим. Це певним чином вплинуло на систему публічних фінансів, зокрема на формування доходів і видатків місцевих бюджетів, обсяги міжбюджетних трансфертів тощо [7]. Але спостерігалися й певні позитивні тенденції в розвитку територіальних громад.

Процес децентралізації, що розпочався у 2014 році, сприяв зростанню фінансової спроможності громад та поступовому підвищенню якості місцевого самоврядування. На місцевий рівень було передано низку повноважень і джерел формування доходної частини бюджетів, що дозволило ОТГ самостійно приймати рішення щодо перерозподілу коштів на пріоритетні для громад напрямки, планувати та використовувати власні фінансові ресурси. Загалом у період з 2017 по 2022 рр. частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету (без міжбюджетних трансфертів) коливалася в межах 22,6%-24,4%, однак під час активних бойових дій у 2023-2024 рр. спостерігається зміна тенденції на негативну (рис. 1).

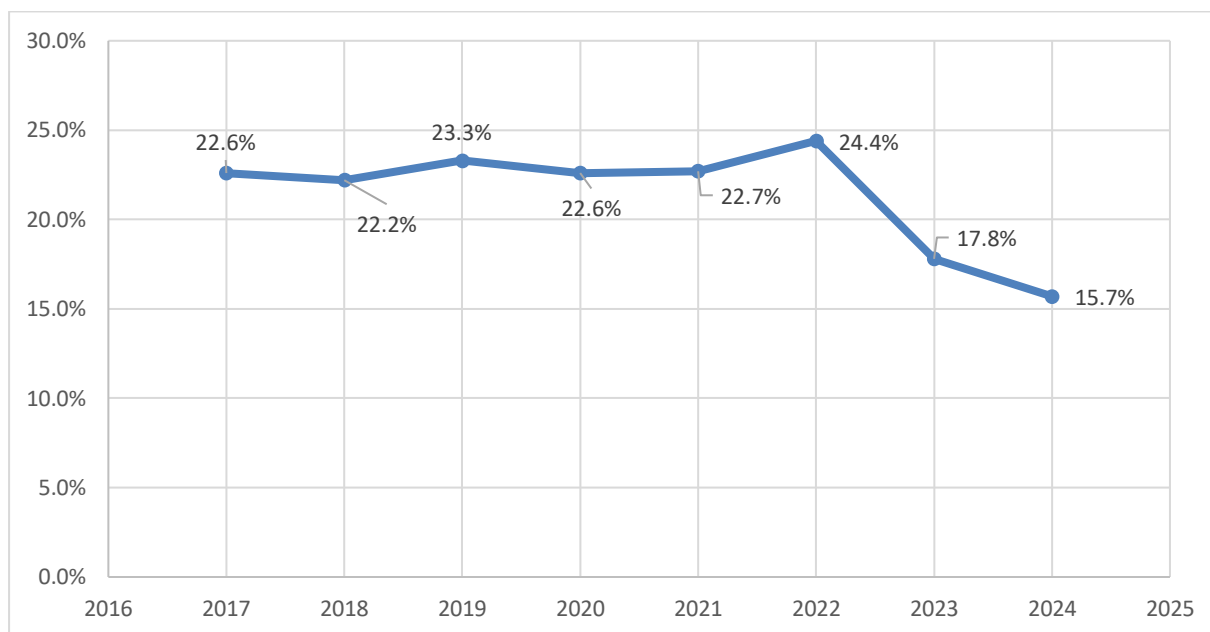


Рис. 1 Частка місцевих бюджетів (без трансфертів) у доходах зведеного бюджету України у 2017-2024 рр., %

* Сформовано авторами за джерелом [8]

Збільшення частки місцевих бюджетів (без трансфертів) у доходах зведеного бюджету України стало реакцією системи публічних фінансів на початок фіскальної децентралізації та розширення податкової бази ОТГ, закріплених змінами до Бюджетного кодексу України та політикою Міністерства фінансів України та Міністерства розвитку громад та територій України в цей період. Помітне зростання частки місцевих бюджетів у 2022 році до 24,4% пов'язано із загальною трансформацією структури доходів зведеного бюджету України, проте після початку активної фази війни ситуація змінилася в протилежному напрямку.

Надходження до місцевих бюджетів у 2021 році, як базовому до введення воєнного стану в Україні, мають наступний склад (рис. 2).



Рис. 2 Склад доходів місцевих бюджетів в Україні у 2021 р., млн грн
* Сформовано авторами за джерелом [9]

Доходна база місцевих бюджетів до 2022 року характеризується високою часткою саме податкових надходжень – 51,9% (у т.ч. ПДФО – 36,5%). Крім того, територіальні громади мали можливості формувати резерви та отримувати пасивні доходи від розміщення тимчасово вільних коштів (за підсумками 2021 року 644,8 млн грн). На долю міжбюджетних трансфертів приходилося 34,9% (або 203 200,20 млн грн), у тому числі [9]:

- базова дотація перерахована в сумі 15 703,0 млн грн або 100% до розпису асигнувань;
- освітня субвенція перерахована в сумі 100 135,2 млн грн або 100,0% до розпису.

Таким чином, до початку активної фази війни внаслідок успішної децентралізації було створено відносно стійку систему місцевих фінансів, яка дозволяла ОТГ мобілізувати власні фінансові ресурси з системним зростанням у зведеному бюджеті з 22,2% у 2018 році до 24,4% у 2022 році. Причинами такої позитивної динаміки також можна назвати відновлення національної економіки після COVID-шоку та зростання номінальних середніх заробітних плат (до 14 014 грн у 2021 р. або +20,9 % до 2020 р.). Саме цей накопичений потенціал дозволив вже у 2022-2023 рр. утримати соціально-економічну ситуацію на рівні територіальних громад та запобігти краху системи публічних фінансів в Україні. Незважаючи на зростання фінансового потенціалу місцевих бюджетів у довоєнний період спостерігалися певні структурні дисбаланси, пов'язані із залежністю від міжбюджетних трансфертів та критично високою вагою ПДФО у структурі доходів. Одночасно місцеві податки і збори складали відносно

невелику частку в структурі доходів. Це відбувалося на фоні ще однієї проблеми – горизонтальної фіскальної асиметрії, коли одні територіальні громади отримали різке зростання доходної бази внаслідок реформи децентралізації, а інші потребували значних фінансових трансфертів для забезпечення базових потреб громадян.

Видаткова складова місцевих бюджетів до введення воєнного стану у 2022 році мала чітку соціальну спрямованість. Так, ключовим напрямком витрат стала освіта – 249 078,3 млн грн (24,9% сукупних витрат місцевих бюджетів), з яких більшу частину профінансовано за рахунок місцевих бюджетів (освітня субвенція покрила лише 100 135,2 млн грн). На економічну діяльність ОТГ (дороги, інфраструктура, підтримка економіки) було витрачено 112 360,1 млн грн (20,2% сукупних витрат місцевих бюджетів), а на ЖКГ 56 771,5 млн грн (10,2% сукупних витрат місцевих бюджетів). Охорона здоров'я та соціальний захист отримали відповідно 5,9% та 5% сукупних витрат місцевих бюджетів [10].

В умовах повномасштабної військової агресії рф проти України система міжбюджетних трансфертів зазнала повної трансформації та стала інструментом фінансової стабілізації для органів місцевого самоврядування. Вектор міжбюджетних трансфертів зміщується на забезпечення життєдіяльності ОТГ, які постраждали від тимчасової окупації, бойових дій та ракетно-бомбових ударів по цивільній інфраструктурі, тобто проблема фіскальної асиметрії отримує подальший розвиток. Динаміку міжбюджетних трансфертів у 2022-2025 рр. представлено на рисунку 3.

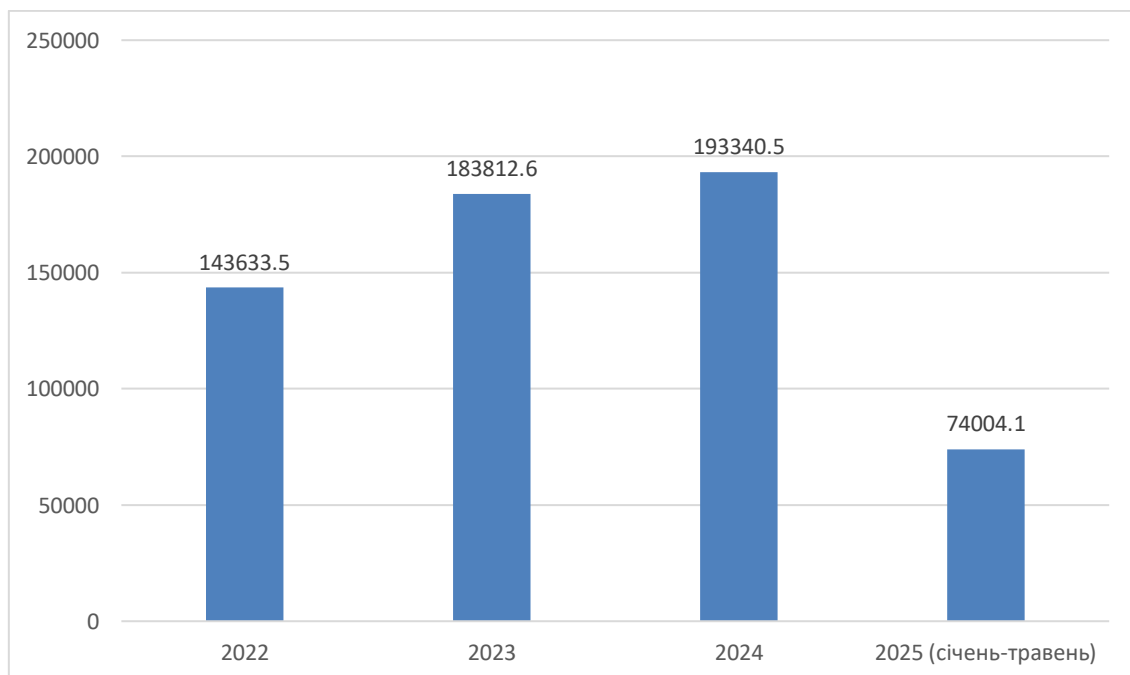


Рис. 3 Динаміка міжбюджетних трансфертів у 2022-2025 рр., млн грн

** Сформовано авторами за джерелом [11]*

Загальний обсяг міжбюджетних трансфертів під час воєнного стану зменшився з 203 200,2 млн грн у 2021 р. до 143 633,5 млн грн у 2022 р. та 193 340,5 млн грн у 2024 р. Єдина стабільна тенденція в системі міжбюджетних трансфертів – це домінування цільових субвенцій (понад 80%) в загальній структурі. В той же час, можна констатувати поступове зростання міжбюджетних трансфертів за аналізований період з 143 633,5 млн грн у 2022 р. до 193 340,5 млн грн у 2024 р., хоча дані за 5 місяців 2025 р. свідчать про зворотню тенденцію – лише 74004,1 млн грн [11].

Ще одною особливістю міжбюджетних відносин у 2023 році стало запровадження нових напрямків міжбюджетних трансфертів для нейтралізації проблеми фіскальної асиметрії в системі публічних фінансів – було введено додаткову дотацію на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях, що постраждали від агресії РФ у розмірі 23 934,1 млн грн. Ця дотація розподіляється Кабінетом Міністрів України у два етапи з урахування кількості ВПО та фактичного надходження ПДФО до відповідного місцевого бюджету.

Проаналізуємо надходження до місцевих бюджетів у 2024 році, як останньому звітному на момент цього дослідження (рис. 4).

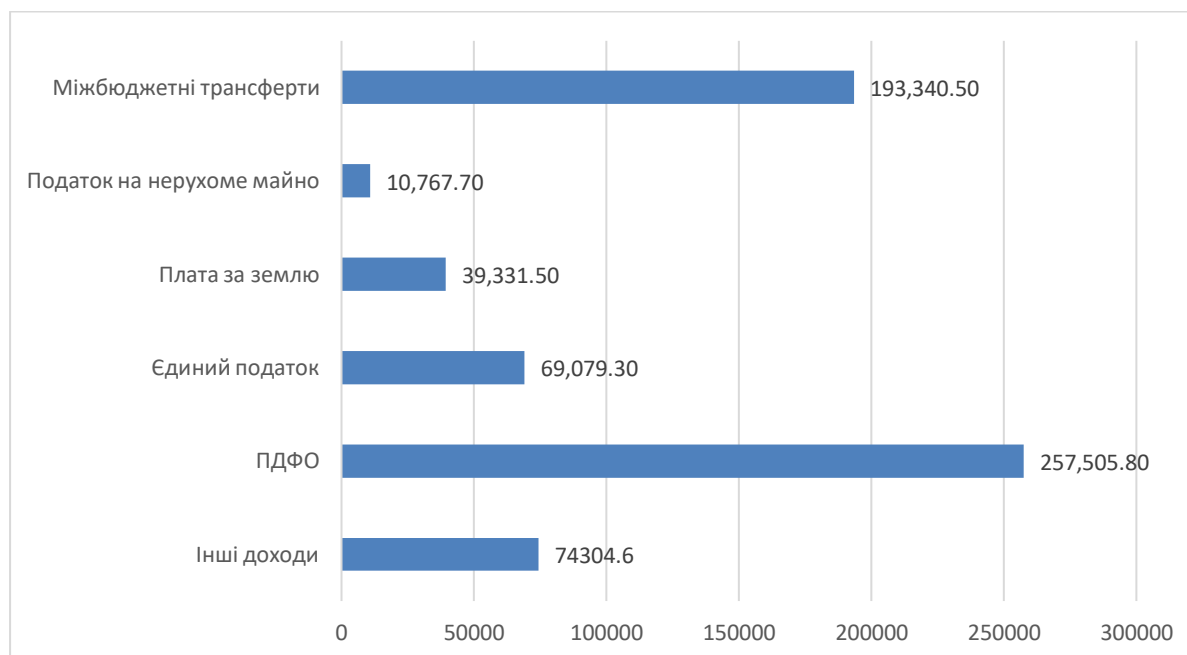


Рис. 4 Склад доходів місцевих бюджетів в Україні у 2024 р., млн. грн
* Сформовано авторами за джерелом [12]

Дані рисунку 4 свідчать про збереження небезпечної тенденції залежності доходної бази місцевих бюджетів від одного джерела – ПДФО, який в загальній структурі власних надходжень займав 57,1%. Залишилася й висока залежність ресурсної бази ОТГ від Державного бюджету України – частка міжбюджетних трансфертів у структурі доходів склала – 30,01% (для порівняння – у 2021 р. цей



показник був на рівні 34,9%). Загалом зміни у складі доходів місцевих бюджетів у 2021 та 2024 рр. представлено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Зміни у складі доходів місцевих бюджетів у 2021 та 2024 рр., млн грн*

Доходи місцевих бюджетів	Бюджетний період		Зміни	
	2021	2024	млн грн	%
Міжбюджетні трансферти	203 200,20	193 340,50	-9 859,70	-4,85
ПДФО	212 173,10	257 505,80	45 332,70	21,37
Єдиний податок	46 198,00	69 079,30	22 881,30	49,53
Плата за землю	35 268,30	39 331,50	4 063,20	11,52
Податок на нерухоме майно	7 821,00	10 767,70	2 946,70	37,68
Інші доходи	50 415,50	74304,6	23 889,10	47,38

* Сформовано авторами за джерелами [9; 12]

Як видно з таблиці 1, у складі доходів місцевих бюджетів відбулися певні зміни. Як вже зазначалося, залежність від міжбюджетних трансфертів залишається доволі високою, але обсяг міжбюджетних трансфертів скоротився у 2024 році порівняно з 2021 роком на 4,85%, що в цілому можна вважати позитивною тенденцією якщо абстрагуватися від активних бойових дій на території окремих ОТГ на сході та півдні країни та необхідності постійного відновлення цивільної інфраструктури за рахунок коштів місцевих бюджетів. По інших доходах місцевих бюджетів тенденції в цілому позитивні, окрім вражаючої залежності доходів місцевих бюджетів від ПДФО. В цьому контексті експерти та наукова спільнота наголошують на необхідності реформування міжбюджетної політики, оскільки для низових ланок бюджетного устрою країни (особливо селищних та сільських громад) характерною залишається значна нестабільність та фінансова вразливість, що потребує коригування для забезпечення рівномірного розвитку територій. Зокрема, потребують змін механізми горизонтального вирівнювання та відновлення реверсних дотацій, які мають мінімізувати вплив фіскальної асиметрії в Україні.

Проведений аналіз динаміки міжбюджетних трансфертів в умовах воєнного стану та його порівняння з ситуацією до початку активної фази війни дозволяє зробити наступні висновки щодо ключових фінансових викликів і вразливостей системи:

- висока залежність доходів місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів (відповідно 30,01% у 2024 році та 34,9% у базовому до введення воєнного стану в Україні 2021 році);

- зростання рівня горизонтальної фіскальної асиметрії і втрата податкової бази на деокупованих, постраждалих територіях та в зоні бойових дій – у багатьох ОТГ власні джерела або взагалі зникли через тимчасову окупацію, руйнування цивільної інфраструктури та евакуацію та/або міграцію населення,

що підвищило фіскальну нерівність та потребу в адресних дотаціях з боку держави;

- критична залежність доходів місцевих бюджетів від одного податкового джерела – ПДФО. Так, порівняно з 2021 роком його обсяг зріс у 2024 році на 21,37% і це з урахуванням вилучення «військового» ПДФО на користь Державного бюджету України;

- перенаправлення частини ПДФО (зокрема «військового») в державний бюджет, що призвело до зсуву у структурі доходів та призвело до посилення фіскальної асиметрії, особливо в контексті формування доходів потерпілих від бойових дій громад;

- обмеженість місцевих запозичень і, як наслідок, обмежена спроможність ОТГ до самостійного фінансування капітальних витрат на відновлення житлового фонду та інфраструктурних об'єктів – формально місцеві позики передбачені Бюджетним кодексом, але де-факто місцеві органи влади мають обмежені можливості через ліміти боргових зобов'язань та кредитні ризики в умовах активних бойових дій на території країни;

- нестабільність касового виконання помісячних розписів власних доходів та міжбюджетних трансфертів – це створює короткострокові проблеми з виплатами зарплат, соціальної допомоги та закупівлями на місцевому рівні;

- основна частка «макроспокою» у 2022-2025 рр. покривалася зовнішнім фінансуванням та донорськими траншами, які знаходяться під впливом міжнародної політики та світової економіки (парламентські та президентські вибори в країнах коаліції, енергетичні та соціальні проблеми в європейських країнах, митні війни та ін.), як наслідок виникають дисбаланси і в системі міжбюджетних трансфертів;

- адміністративно-освітня вразливість регіональних еліт – дуже часто керівництво ОТГ не мають відповідної фінансової освіти [13] та «фіскального» досвіду для ефективного планування та реалізації великих цільових трансфертів та донорських ресурсів, що підтверджують і аналітики з Організації економічного співробітництва та розвитку [14] та Світового банку [15].

В якості пропозицій щодо нейтралізації зазначених фінансових викликів і вразливостей системи міжбюджетних трансфертів, на нашу думку, можна розглядати наступні заходи:

1. Запровадити оперативну формулу додаткових дотацій для деокупованих територій та ОТГ постраждалих від бойових дій та ракетно-бомбових ударів. Це передбачає розробку чіткої і прозорої методики розподілу фінансових ресурсів та автоматичного перерахування коштів за цією формулою громадам. Крім того, потребує розширення практика кварталних дотацій постраждалим громадам, яка вже почала застосовуватися Кабінетом Міністрів України.

2. Закріпити практику гарантованих мінімальних виплат «критичних» трансфертів, які направляються на заробітні плати, освітню субвенцію та соціальні виплати. Це дозволить знизити касові ризики ОТГ і утримає соціальні настрої населення в умовах війни. Рекомендації щодо застосування подібних



практик містяться й в рекомендаціях та висновках таких авторитетних міжнародних організацій, як Світовий банк та Міжнародний валютний фонд [15; 16].

3. Розробити та реалізувати чіткий механізм швидкої інтеграції донорської допомоги (“one-stop”) в систему національних трансфертів – централізований консолідований облік всіх видів донорських коштів оптимізує координацію їх використання і мінімізує дублювання звітності. Аналогічні рекомендації знову ж таки містяться в дослідженнях Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку [15; 17].

4. Модернізувати структуру міжбюджетних трансфертів з акцентом на збільшення частки блокових трансфертів при збереженні мінімум цільових субвенцій. Система блок-трансфертів надасть ОТГ свободу пріоритизації витрат на відновлення та дозволить швидше відбудовувати необхідну цивільну інфраструктуру. Ця пропозиція цілком співпадає з рекомендаціями Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку [15; 17] щодо балансу між блоковими і цільовими трансфертами в кризових умовах.

5. Оскільки основним критичним джерелом для місцевих бюджетів є ПДФО, то доцільно запровадити тимчасовий механізм компенсації втраченого ПДФО для постраждалих громад. Зазначений механізм має враховувати демографію, фактичні втрати надходжень та рівень інфраструктурних втрат.

6. Створити державний фонд відновлення громад у формі субфонду Державного бюджету України, який буде проводити прозорі конкурси на співфінансування заходів щодо відновлення інфраструктурних об’єктів на деокупованих та постраждалих територіях.

7. Розширити інструментарій забезпечення ліквідності ОТГ через механізми муніципальних позик та державних гарантій [18]. Наприклад, можна запровадити прозорий механізм короткострокових позик під гарантії держбюджету або тимчасові аванси Державної казначейської служби України для громад, які зазнали суттєвих втрат та руйнувань.

8. Розробити національну стратегію вирішення проблеми фіскальної асиметрії, яку буде реалізовано в Україні вже у повоєнний період, так як існуюча Національна стратегія доходів до 2030 року [19] не передбачає вирішення цього питання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що після початку активної фази бойових дій в Україні посилилася проблема фіскальної асиметрії. Міжбюджетні трансферти в таких умовах не тільки зберегли роль «фіскальної опори», а й стали джерелом нових ризиків – підвищеної залежності від центральних органів влади, нерівномірного розподілу фінансової допомоги (особливо актуально для деокупованих та постраждалих ОТГ), а також операційних проблем внаслідок нерівномірності та несвоєчасності міжбюджетних трансфертів. Ефективна модернізація системи міжбюджетних трансфертів має здійснюватися в трьох основних площинах: цільові компенсаційні механізми для постраждалих ОТГ,

якісне прогнозування та автоматизація перерахувань коштів міжбюджетних трансфертів, посилення фінансової спроможності місцевих бюджетів та прозорості використання ними коштів, особливо в частині донорських ресурсів. Саме ці підходи, з одного боку, дозволять мінімізувати негативний вплив горизонтальної фіскальної асиметрії, а з іншого – повністю відповідають міжнародним практикам Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародного валютного фонду і Світового банку в умовах кризи та вже імплементуються в окремі рішення Кабінету Міністрів України, Міністерства фінансів України та Міністерства розвитку громад та територій України. Перспектива подальших досліджень полягає в необхідності модернізації механізму формування доходів місцевих бюджетів задля подолання наслідків фіскальної асиметрії та критичної залежності від одного джерела в структурі власних ресурсів територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Кужелєв М. О., Нечипоренко А.В., Стабіас С. М. Видатки місцевих бюджетів на відновлення: тенденції, виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. №78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-27> (дата звернення: 28.08.2025)
2. Ostrovska H., Demianyshyn V., Maliuta L., Sherstiuk R., Kuz T. Conception of an effective budget process and ways of improvement regional budget policy. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2020. Vol. 12, 07-Special Issue. P. 1686–1690.
3. Алексеев І. В., Лопушняк Г. С., Ливдар М.В. Бюджетний механізм і соціально-економічний розвиток регіонів : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2014. 248 с.
4. Chugunov I., Liubchak I. Vatulov A., Titarchuk M., Chugunov V., Zaychuk S. State budget expenditures under martial law: Case of Ukraine. *Public and Municipal Finance*. 2025. Vol. 14(2). P. 52–63. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(2\).2025.06](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.06)
5. Онищук І. Аналітичний огляд: місцеві бюджети під тиском війни - підсумки першого півріччя 2025 року. *Polaris*. 2025. URL: <https://polaris.org.ua/novyny-ta-zakhody/novyny/novyny/analichnyi-ohliad-mistsevi-biudzhety-pid-tyskom-viiny-pidsumky-pershoho-pivrichchia-2025-roku> (дата звернення: 25.08.2025)
6. Місцеві бюджети 2025: особливості, пріоритети, перспективи. “U-LEAD з Європою”. URL: <https://u-lead.org.ua/news/582> (дата звернення: 20.08.2025)
7. Фінансові інструменти регіонального розвитку в Україні в умовах децентралізації : монографія / за заг. ред. к.е.н., доцента М.Д. Бедринця. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 318 с.
8. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/968/Моніторинг_IV_квартал_2024_року_1_.pdf (дата звернення: 28.08.2025)
9. Довідка щодо стану виконання місцевих бюджетів. Виконання доходів місцевих бюджетів за 2021 рік. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Довідка_на_сайт_за_січень-грудень_2021_року%281%29.pdf (дата звернення: 30.08.2025)
10. Статистичний збірник «Бюджет України 2021». Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf (дата звернення: 30.08.2025)
11. Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetyv> (дата звернення: 30.08.2025)
12. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2024 рік без урахування невідконтрольних Україні територій до 24.02.2022. Міністерство фінансів



- України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Довідка%20на%20сайт%20за%20січень-грудень%202024%20року.pdf> (дата звернення: 18.09.2025)
13. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Цифрова трансформація бюджетної системи України: стан, виклики та перспективи. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №3(17). С. 376–384.
 14. OECD. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. 2023. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (дата звернення: 15.09.2025)
 15. Shah Anwar M. A practitioner's guide to intergovernmental fiscal transfers. *Policy, Research working paper*; no. WPS 4039 Washington, DC: World Bank. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/216941468339553694> (дата звернення: 11.09.2025)
 16. Ryota Nakatani Preventing Fiscal Crises under Decentralization: Intergovernmental Policies and Institutions. *IMF Working Papers*. 2025. Volume 2025: Issue 087. URL: <https://doi.org/10.5089/9798229009089.001> (дата звернення: 18.09.2025)
 17. Dougherty S., A. Montes Nebreda, N. Urrutia Intergovernmental fiscal transfers and fiscal equalisation in a time of consolidation”, *OECD Working Papers on Fiscal Federalism*. 2025. No. 50. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/4853a4d0-en> (дата звернення: 10.09.2025)
 18. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Механізм реалізації регіональних інвестиційних програм як фінансовий інструмент стимулювання регіонального розвитку. *Схід*. 2017. Вип. 6 (152). С. 22–27.
 19. Національна стратегія доходів до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: 10.09.2025)

References

1. Kuzheliev, M. O., Nechyporenko, A. V., & Stabias, S. M. (2025). Expenditures of local budgets on recovery: trends, challenges and prospects. *Economy and society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-27> [in Ukrainian].
2. Ostrovska, H., Demianyshyn, V., Maliuta, L., Sherstiuk, R., & Kuz, T. (2020). Conception of an effective budget process and ways of improvement regional budget policy. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12, 07-special issue, 1686–1690.
3. Aliksieiev, I. V., Lopushniak, H. S., & Lyvdar, M.V. (2014). *Budget mechanism and socio-economic development of regions: monograph*. Lviv : Liha-Pres [in Ukrainian].
4. Chugunov, I., Liubchak, I. Vatulov, A., Titarchuk, M., Chugunov, V., & Zaychuk, S. (2025). State budget expenditures under martial law: Case of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 14(2), 52–63. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(2\).2025.06](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.06)
5. Onyshchuk, I. (2025). Analytical review: local budgets under the pressure of war - results of the first half of 2025. *Polaris*. <https://polaris.org.ua/novyny-ta-zakhody/novyny/novyny/analytychnyi-ohliad-mistsevi-biudzhety-pid-tyskom-viiny-pidsumky-pershoho-pivrichchia-2025-roku> [in Ukrainian].
6. U-LEAD z Yevropoiu. (2024). Local budgets 2025: features, priorities, prospects. <https://u-lead.org.ua/news/582> [in Ukrainian].
7. Bedrynets, M.D. (Ed.). (2021). *Financial instruments of regional development in Ukraine under decentralization: monograph*. Irpin : Universytet DFS Ukrainy [in Ukrainian].
8. Decentralization.gov.ua (2024). Monitoring of the reform of local self-government and territorial organization of power. https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/968/Моніторинг_IV_квартал_2024_року__1_.pdf [in Ukrainian].
9. Ministry of Finance of Ukraine. (2021). Information on the status of local budget execution. Execution of local budget revenues for 2021.



- https://mof.gov.ua/storage/files/Довідка_на_сайт_за_січень-грудень_2021_року%281%29.pdf [in Ukrainian].
10. Ministry of Finance of Ukraine. (2021). Statistical collection „Budget of Ukraine 2021”. https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf [in Ukrainian].
 11. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Execution of local budget revenues. <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetyv> [in Ukrainian].
 12. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). Certificate on the implementation of the general fund revenues of local budgets for 2024, excluding territories not controlled by Ukraine, by 24.02.2022. <https://mof.gov.ua/storage/files/Довідка%20на%20сайт%20за%20січень-грудень%202024%20року.pdf> [in Ukrainian].
 13. Kuzheliev, M.O., & Nechyporenko, A.V. (2025). Digital Transformation of the Budget System of Ukraine: Status, Challenges and Prospects. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 3(17), 376–384 [in Ukrainian].
 14. OECD. (2023). Rebuilding Ukraine through Strengthening Regional and Municipal Governance. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> [in Ukrainian].
 15. Shah, A. M. (2006). A practitioner's guide to intergovernmental fiscal transfers. *Policy, Research working paper*; no. WPS 4039 Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/216941468339553694>
 16. Nakatani, R. (2025). Preventing Fiscal Crises under Decentralization: Intergovernmental Policies and Institutions. *IMF Working Papers*, volume 2025: issue 087. <https://doi.org/10.5089/9798229009089.001>
 17. Dougherty, S., Montes Nebreda, A., Urrutia, N. (2025). Intergovernmental fiscal transfers and fiscal equalisation in a time of consolidation”, *OECD Working Papers on Fiscal Federalism*, 50. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/4853a4d0-en>
 18. Kuzheliev, M. O., & Nechyporenko, A. V. (2017). Mechanism of implementation of regional investment programs as a financial instrument for stimulating regional development. *East*, 6(152), 22–27 [in Ukrainian].
 19. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). National Revenue Strategy until 2030. https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf [in Ukrainian].

Отримано:	14.10.2025	Beérkezett:	2025.10.14	Received:	14.10.2025
Прийнято до друку:	15.11.2025	Elfogadva:	2025.11.15	Accepted:	15.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025

DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-337-352](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-337-352)

УДК 657.1:336.77:004.9

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)

e-mail: makarovich.viktoria@kmf.org.ua
(Corresponding author)

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0001-8279-3523](https://orcid.org/0000-0001-8279-3523)

Scopus Author ID: [57191199291](https://orcid.org/57191199291)

Еріка ЮГАС

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ
м. Ужгород, Україна

ORCID ID: [0000-0002-6159-1057](https://orcid.org/0000-0002-6159-1057)

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. Сучасний банківський сектор перебуває у стані інтенсивних цифрових змін, що трансформують традиційні підходи до організації облікових процесів і підвищують вимоги до оперативності та прозорості фінансової інформації. Особливо відчутним цей вплив є у сфері кредитних операцій, які формують основу активних операцій банку. У цих умовах актуалізується потреба переходу від фрагментарних процедур обліку до цілісних цифрових моделей, здатних забезпечити якісну інтеграцію даних, автоматизоване формування облікових записів та відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності. У статті досліджується методика бухгалтерського обліку кредитних операцій банківських установ у контексті зростаючих вимог цифрової трансформації фінансового сектору. Метою роботи визначено розроблення процесно-орієнтованого підходу до модернізації методики обліку кредитних операцій шляхом створення моделі «цифрової карти обліку кредиту» 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/)

інтегрованого цифрового інструмента. Предметом дослідження виступають облікові процедури, інформаційні потоки та алгоритми відображення кредитних операцій у банківських інформаційних системах. У процесі дослідження використано контент-аналіз наукових джерел, структурно-логічне узагальнення, процесне моделювання кредитних операцій.

У статті обґрунтовано, що цифрова трансформація облікового простору зумовлює потребу переходу від фрагментарних процедур фіксації операцій до комплексних цифрових моделей, здатних забезпечити взаємодію обліку, ризик-менеджменту та звітності в єдиному інформаційному середовищі. У результаті дослідження сформовано модель цифрової карти обліку кредитних операцій, яка забезпечує структуроване зберігання даних щодо всіх параметрів кредиту (ідентифікаційних, фінансових, ризикових, операційних тощо) і дозволяє автоматизувати формування бухгалтерських проведення, розрахунків резервів за очікуваними кредитними збитками відповідно до МСФЗ 9, а також генерацію фінансової та регуляторної звітності у режимі реального часу. Впровадження цифрової карти обліку кредитних операцій дозволяє підвищити якість обліку кредитного портфеля, мінімізувати операційні ризики, забезпечити інтегрованість даних у межах банківської системи та створити передумови для розвитку адаптивної, автоматизованої та процесно-орієнтованої моделі обліку. Обґрунтовано, що використання цифрової карти ліквідує дублювання даних між модулями банківських систем, підвищує точність та своєчасність облікової інформації, а також сприяє зміцненню внутрішнього контролю й прозорості кредитних операцій. Запропонована модель формування цифрової карти обліку кредитних операцій може бути використана під час проектування інформаційних систем банку, трансформації облікових бізнес-процесів, а також при імплементації вимог МСФЗ та нормативів НБУ.

Ключові слова: бухгалтерський облік, кредит, кредитні операції, МСФЗ, банківська діяльність, цифровізація, автоматизація обліку.

JEL Classification: G 21, E 51, M41, M49

Absztrakt. A korszerű banki szektor intenzív digitális átalakuláson megy keresztül, amely átalakítja a hagyományos számviteli folyamatok szervezésének megközelítéseit, valamint növeli a pénzügyi információ gyorsaságával és átláthatóságával szembeni követelményeket. E hatás különösen érezhető a hitelügyletek területén, amelyek az aktív banki műveletek alapját képezik. Ilyen körülmények között egyre sürgetőbbé válik az átállás a szétagolt számviteli eljárásokról a holisztikus digitális modellekre, amelyek képesek biztosítani a kiváló minőségű adatintegrációt, a számviteli nyilvántartások automatizált generálását és a nemzetközi pénzügyi beszámolási standardoknak való megfelelést. A tanulmány a bankintézmények hitelügyleteinek számviteli módszertanát vizsgálja a pénzügyi szektor digitális átalakulásának növekvő követelményeivel összefüggésben. A munka célja egy folyamatorientált megközelítés kidolgozása a hitelügyletek elszámolásának módszertanának korszerűsítésére egy „digitális hitelkönyvi kártya” modelljének, mint integrált digitális eszköznek a létrehozásával. A kutatás tárgyát a számviteli eljárások, az információáramlások, a hitelműveletek banki információs rendszerekben történő megjelenítésének algoritmusai képezik. A kutatás során alkalmazva lett tartalom-analízis, tudományos források strukturált-logikai összegzése és a hitelügyletek folyamatmodellezése.

A tanulmány alátámasztja, hogy a számviteli tér digitális átalakulása szükségessé teszi az átállást a tranzakciók rögzítésének szétagolt eljárásairól az összetett digitális modellekre, amelyek képesek biztosítani a számvitel, a kockázatkezelés és a jelentéstétel interakcióját egyetlen információs környezetben. A kutatás eredményeként létrejött egy digitális számviteli hitelügyletek kártyamodellje, amely strukturáltan tárolja az összes hitelparaméter (azonosító, pénzügyi, kockázati, működési stb.) adatait, és lehetővé teszi a számviteli tételek automatikus létrehozását, a várható hitelveszteségekre képzett tartalékok IFRS 9 szerinti kiszámítását, valamint a pénzügyi és szabályozói jelentések valós idejű előállítását.



A digitális számviteli hitelügyletek kártya bevezetése lehetővé teszi a hitelportfólió számvitelének minőségének javítását, az operatív kockázatok minimalizálását, az adatok integráltságának biztosítását a banki rendszer keretein belül, valamint előfeltételeket teremt a rugalmas, automatizált és folyamat-orientált számviteli modell fejlesztéséhez. Indokolt, hogy a digitális kártya alkalmazása megszünteti az adatduplikációt a banki rendszerek moduljai között, növeli a számviteli információ pontosságát és időbeni rendelkezésre állását, valamint hozzájárul a belső ellenőrzés és a hitelügyletek átláthatóságának erősítéséhez. A hitelügyletek elszámolására szolgáló digitális kártya létrehozására javasolt modell felhasználható banki információs rendszerek tervezésénél, a számviteli üzleti folyamatok átalakításánál, valamint az IFRS-követelmények és az NBU-előírások végrehajtásakor.

Kulcsszavak: számvitel, hitel, hitelügyletek, IFRS, banki tevékenység, digitalizáció, számviteli automatizáció.

Abstract. The contemporary banking sector is undergoing intensive digital transformation, which is reshaping traditional approaches to the organisation of accounting processes and increasing the requirements for the timeliness and transparency of financial information. This influence is particularly evident in the area of credit operations, which constitute the core of a bank's active operations. Under such conditions, the need to shift from fragmented accounting procedures to integrated digital models becomes increasingly urgent, as these models are capable of ensuring high-quality data integration, automated generation of accounting records, and compliance with international financial reporting standards. The article examines the methodology of accounting for banks' credit operations in the context of the growing demands associated with the digital transformation of the financial sector. The purpose of the study is defined as the development of a process-oriented approach to modernising the methodology for accounting for credit operations through the creation of a "digital credit accounting map" as an integrated digital tool. The subject of the research encompasses accounting procedures, information flows, and algorithms for the representation of credit operations within banking information systems. The research employs content analysis of academic sources, structural and logical generalisation, and process modelling of credit operations.

The article substantiates that the digital transformation of the accounting environment necessitates a transition from fragmented transaction-recording procedures to comprehensive digital models capable of integrating accounting, risk management, and reporting within a unified information environment. As a result of the study, a model of a digital credit accounting map has been developed. This model ensures the structured storage of data on all credit parameters (identification, financial, risk-related, operational, etc.) and enables automated generation of accounting entries, calculation of expected credit loss provisions in accordance with IFRS 9, and the production of financial and regulatory reporting in real time. The implementation of a digital credit accounting map makes it possible to improve the quality of credit portfolio accounting, minimize operational risks, ensure data integration within the banking system, and create the foundations for an adaptive, automated, and process-oriented accounting model. It is demonstrated that the use of the digital map eliminates data duplication across banking system modules, enhances the accuracy and timeliness of accounting information, and contributes to strengthening internal control and the transparency of credit operations. The proposed model for constructing a digital credit accounting map may be applied in the design of banking information systems, the transformation of accounting-related business processes, and the implementation of IFRS and National Bank of Ukraine requirements.

Keywords: accounting, credit, credit operations, banking activity, IFRS, digitalisation, accounting automation

Постановка проблеми. Розвиток банківського кредитування супроводжується поступовою зміною існуючих кредитних продуктів та появою нових форм кредитування, що одночасно змінює структуру кредитних портфелів в банківській діяльності. Ефективність функціонування банківських установ значною мірою залежить від якості облікового відображення кредитних операцій, оскільки саме ці операції формують основний обсяг активних операцій банку та визначають рівень фінансової стійкості банківської установи.

Сучасні банківські установи дедалі частіше стикаються з обмеженнями існуючих підходів до обліку кредитних операцій, які не повністю відображають багатоаспектність кредитних ризиків та динаміку їх зміни. Наявні процедури облікового забезпечення не завжди дозволяють формувати якісну інформацію щодо стану та структури кредитної заборгованості, що ускладнює коректне визначення резервів, документування операцій і використання цифрових інструментів для їх подальшого аналізу.

Цифровізація створює нові можливості для автоматизації облікових процедур, підвищення точності даних, оперативності формування управлінської інформації та покращення оцінки кредитного ризику. Водночас перехід до цифрових платформ висуває нові вимоги до методичного інструментарію бухгалтерського обліку. У цих умовах особливої актуальності набуває удосконалення методики облікового відображення кредитних операцій, яке має забезпечити інтеграцію цифрових інструментів у всі етапи облікового процесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання відображення кредитних операцій у бухгалтерському обліку привертає значну увагу дослідників, адже саме кредитні активи формують основу ресурсної та дохідної бази банків. Зокрема, К. А. Клименко, В. С. Белозерцев та Харакоз Л. В. детально розглянули економічні і правові норми, які формують регулятивне поле обліку кредитних операцій в банківських установах. Окрему увагу науковці приділили принципам, що визначають порядок облікового відображення основних видів кредитних операцій [2, с.71-72]. О. П. Зоря, М. А. Саєнко здійснили розгорнуте дослідження характеристик рахунків, що використовуються для обліку операцій з кредитування клієнтів банку [1].

У роботі О.П. Ратушної, О.М. Матрос, С.О. Михайлової та О.І. Крочак акцент здійснено на необхідності вдосконалення обліку кредитних операцій у зв'язку з різним рівнем ризикованості кредитування окремих категорій позичальників. Автори обґрунтовують важливість виокремленого відображення в обліку кредитів, наданих фізичним особам-підприємцям, що зумовлено їх підвищеним ризиком порівняно з корпоративними позичальниками. На підтвердження цього підходу дослідниками розроблено економетричну модель, яка демонструє залежність обсягів кредитування ФОП від низки економічних факторів [5].

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити працю Й. Конг, М. Лоуміоті та Р. Віттенберг-Моерман, у якій проаналізовано вплив прозорих правил звітності на облік та стандарти кредитних операцій банку. Автори доводять, що



запровадження детальніших вимог до розкриття інформації щодо кредитів підвищує узгодженість кредитних стандартів між регіонами, сприяє формуванню якіснішого кредитного портфеля та покращує внутрішні рішення банку. Дане дослідження підкреслює важливість прозорого та уніфікованого обліку кредитних операцій у забезпеченні ефективного управління ризиками [13]. М. Бен та К. Куайер досліджували вплив на облікове відображення резервів під кредити при переході на модель обліку очікуваних кредитних збитків за МСФЗ 9 [4]. На основі детальних даних кредитного реєстру єврозони автори встановили, що новий стандарт забезпечує більш своєчасне формування резервів і підвищує чутливість обліку кредитних втрат до економічних ризиків [10].

Ян Цзінвен та Чен Сяохуей розглядають вплив цифрової трансформації на кредитні операції банків, зокрема на зміну структури кредитного портфеля. Автори підкреслюють, що цифрові технології не лише підвищують ефективність управління кредитним ризиком і знижують операційні витрати, а й формують нові підходи до облікового та інформаційного забезпечення кредитування [12].

О. Колодізев підкреслює, що цифрові технології змінюють структуру облікових процесів, вимагають автоматизації аналітики та інтеграції даних. Автор акцентує на необхідності модернізації методики бухгалтерського обліку через цифровізацію бізнес-процесів, підвищення якості даних та запровадження інноваційних інструментів обліку [3].

Загалом аналіз наукових джерел засвідчує зростання інтересу до проблематики обліку кредитних операцій банку, особливо в контексті цифрових змін, що відбуваються у банківському секторі. Дослідники розглядають питання методики відображення кредитів, формування резервів, оцінки кредитного ризику та впровадження автоматизованих інструментів обробки облікової інформації.

Водночас системна адаптація облікових підходів до умов цифровізації банківського сектору залишається фрагментарною, а питання узгодження облікових процедур із новими технологічними можливостями та ризик-орієнтованими моделями управління потребують більш поглибленого опрацювання. Це підкреслює потребу у подальших наукових розвідках, спрямованих на вдосконалення методики бухгалтерського обліку кредитних операцій в умовах активної цифровізації банківської діяльності.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є удосконалення методичного підходу до бухгалтерського обліку кредитних операцій банку шляхом розроблення моделі «цифрової карти кредиту», як інтегрованої електронної форми, що дозволяє консолідувати всю інформацію про кредит, автоматизувати облікові процедури та забезпечити високий рівень прозорості й своєчасності облікових даних.

У межах дослідження передбачається вирішити наступні завдання:

✓ сформувати концептуальні підходи до інтеграції цифрових технологій у процес облікового відображення кредитних операцій;

- ✓ розкрити зміст та структуру «цифрової карти обліку кредитних операцій» як цифрового інструмента, що акумулює повну інформацію про кредитні операції;
- ✓ обґрунтувати можливості автоматичного формування бухгалтерських проведення, розрахунку резервів та звітних показників у режимі реального часу;
- ✓ визначити переваги впровадження «цифрової карти обліку кредитних операцій» для підвищення оперативності та прозорості обліку кредитних операцій.

Виклад основного матеріалу. Стрімкий розвиток цифрових технологій формує нову архітектуру фінансових відносин і визначає модернізацію підходів до ведення обліку. Найбільш комплексно ці трансформації проявляються у сфері кредитних операцій, де облік поєднується з оцінюванням ризиків, моделюванням майбутніх грошових потоків, забезпеченням інформаційної безпеки та взаємодією з цифровими фінансовими платформами.

У сучасних банківських інформаційних системах спостерігається роз'єднаність облікових даних, коли інформація про кредитні операції розподілена між різними модулями операційного обліку, ризик-менеджменту та внутрішнього документообігу. Така фрагментарність породжує низку проблем, зокрема: дублювання записів, розбіжності між обліковими та управлінськими даними, підвищену кількість ручних операцій, складність перевірки правильності розрахунків процентів та резервів, а також складність під час формування звітності для регуляторів.

У цьому контексті виникає потреба переосмислення, яким чином цифрова трансформація змінює концептуальні засади облікового відображення кредитних операцій та які теоретичні підходи можуть слугувати методологічною основою для формування сучасної моделі їх цифрового обліку. Так, С. Семенова, аналізуючи досвід країн ЄС, акцентує, що впровадження ERP-систем, хмарних сервісів, аналітики великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій у сфері обліку й фінансового прогнозування суттєво підвищує ефективність управлінських функцій, якість і надійність інформації та дає можливість інтегрувати облікові дані у процес стратегічного прийняття рішень [6]. Н.М. Селіванова, В.О. Калабіна, Н.І. Мінжирян наголошують, що цифровізація обліку на основі спеціалізованого програмного забезпечення оптимізує облікові процеси, підвищує точність, доступність та прозорість фінансово інформації [16].

К. Рібейро, Ж. Жуніор, Р. К. Піментел та Салотті Б. звертають увагу, що впровадження МСФЗ 9 суттєво змінює підходи банків до оцінки кредитних ризиків, оскільки модель очікуваних кредитних збитків потребує більш глибокої аналітичної підтримки, високої якості даних та оперативного прогнозування. Вчені підкреслюють, що фінансові установи, які мають розвинуту цифрову інфраструктуру та інтегровані інформаційні системи, значно ефективніше адаптуються до вимог нового стандарту, забезпечуючи вищу прозорість і точність обліку кредитних операцій [15]. Таким чином, цифровізація облікових



процесів є ключовою умовою модернізації методики обліку, адже саме цифрові рішення дозволяють якісно реалізувати підходи МСФЗ 9, підвищити достовірність облікових оцінок і забезпечити більш ефективне управління кредитним портфелем.

О. Шевчук та В. Муравський аналізують вплив технології блоку-ланцюга та електронних транзакцій на бухгалтерський облік, зокрема на безпеку, достовірність та автоматизацію операцій. Автори підкреслюють, що впровадження блокчейн-рішень у фінансово-облікові системи створює нові можливості й виклики для внутрішнього контролю, звітності та облікових процедур [7].

Закордонні дослідники насамперед акцентують на переході від «модулів обліку» до обліку як складової системи управління бізнес-процесами. Так, А. Тріго, Ф. Бельфо та Р. П. Естебанес, аналізуючи еволюцію інформаційних систем обліку в середовищі ERP, пропонують концепцію "облік, орієнтований на бізнес-процеси", у межах якої облікові процедури вбудовуються в наскрізні бізнес-процеси підприємства, а не існують як ізольований функціональний блок [17]. На їхню думку, саме поєднання BPM-технологій та ERP-систем створює умови для безперервного, подієвого відображення господарських операцій у реальному часі.

Подальший розвиток цієї ідеї простежується в роботі Мін Чжана, Ї. Тінтин та Лі Цзя, де запропоновано теорію "імпульсів", яка базується на інтеграції фінансових й нефінансових показників та генерує звітність у режимі реального часу, спираючись на цифрові платформи та аналітику даних [18]. Автори підкреслюють, що саме процесна логіка, з чітким виділенням етапів, подій та відповідальних осіб є найбільш придатною для цифровізації обліку, оскільки дозволяє автоматизувати формування облікових записів на основі бізнес-правил, закладених у систему. У цьому ж напрямку. Р. К Абд Алі та С. Смауї розглядають інтеграцію ERP із реінжинірингом фінансових бізнес-процесів як інструмент формування «фінансового інтелекту», наголошуючи, що ефективність облікових систем визначається тим, наскільки глибоко вони вбудовані в логіку бізнес-процесів організації [8].

З урахуванням зазначених напрацювань процесно-орієнтований підхід до цифровізації обліку кредитних операцій доцільно інтерпретувати як перехід від трактування кредиту в обліку у вигляді набору разових господарських операцій до розуміння кредиту як цифрового бізнес-процесу з повним життєвим циклом. Спираючись на концепцію процесно-орієнтований підходу А. Тріго та колег [17], а також на моделі Мін Чжана [18] і Р. К Абд Алі [8] щодо інтеграції обліку в ERP-керовані бізнес-процеси, можна стверджувати, що цифрові технології в обліку кредитів повинні забезпечувати автоматизоване відображення усіх ключових стадій кредитного процесу. Тобто кредитна операція розглядається як цілісний бізнес-процес, який починається із подання заявки та скорингу позичальника й завершується погашенням, реструктуризацією або списанням заборгованості. У межах інтегрованих ERP систем кредитний процес

моделюється як послідовність подій (укладення договору, видача коштів, нарахування відсотків, зміна графіка, прострочення, класифікація, формування резервів, стягнення забезпечення тощо), кожна з яких автоматично генерує електронні первинні документи та облікові записи. Цифрова платформа стає «єдиним джерелом даних» для даних про кредит, поєднуючи фронт-офісні й бек-офісні модулі, облік, ризик-менеджмент, звітність і аналітику. За такого підходу бухгалтерський облік кредитів фактично перетворюється на вихідний продукт налаштованих бізнес-процесів.

Такий підхід формує підґрунтя для переходу від багатомодульної, фрагментарної системи зберігання кредитної інформації до створення інтегрованих цифрових облікових об'єктів, здатних забезпечити цілісність та узгодженість даних протягом усього життєвого циклу кредиту.

У цьому контексті пропонується впровадити в облікову систему банку модель "Цифрова карта обліку кредитних операцій" - комплексного електронного об'єкта, у якому зосереджені всі суттєві характеристики кредитного інструмента: параметри договору, графік платежів, процентні ставки, дострокові погашення, зміни умов, дані про забезпечення, класифікацію та резервування, а також історія всіх подій, що впливають на облікову та ризикову оцінку активу. На відміну від традиційної архітектури, де інформація розподілена між окремими модулями (договірним, процентним, заставним, резервним), цифрова карта виступає єдиним обліковим ядром, у межах якого кожна подія автоматично трансформується в бухгалтерські проведення, оновлення резервів, коригування ефективної ставки та формування звітних показників.

Цифрова карта обліку кредитних операцій є комплексною інформаційно-аналітичною моделлю, що забезпечує повний цикл бухгалтерського супроводу кредиту - від моменту його видачі до остаточного погашення або списання. Її побудова ґрунтується на принципах МСФЗ, вимогах Національного банку України, а також загальних положеннях фінансового і управлінського обліку банківської установи.

Функціональна архітектура карти передбачає поділ даних на логічні блоки, кожен із яких відповідає окремому етапу або аспекту кредитних операцій. Такий підхід забезпечує як структурованість інформації, так і можливість автоматизації облікових процедур.



Рис. 1. Структура "Цифрової карти обліку кредитних операцій"

**Сформовано авторами*

Цифрова карта обліку кредитних операцій включає наступні блоки інформації:

1. *Ідентифікаційний блок.* Цей блок містить ключові реквізити кредитного договору: номер, ідентифікацію клієнта, дату видачі, валюту, суму, строк та тип кредиту. Економічна логіка його формування ґрунтується на необхідності створення аналітичного обліку за кожним окремим кредитом. У бухгалтерському аспекті на основі цих даних формується окремий аналітичний рахунок (унікальний ID кредиту), що дає змогу деталізувати операції в межах відповідних балансових рахунків Плану рахунків. Автоматизована система на цьому етапі реєструє кредит як фінансовий актив та визначає параметри подальших облікових операцій.

2. *Фінансові параметри кредиту.* Даний блок охоплює процентну ставку, ефективну ставку, графік погашення та комісійні платежі. Саме ці показники

визначають грошові потоки за кредитом, які відповідно до МСФЗ 9 формують амортизовану собівартість фінансового активу. Облікове відображення реалізується через рахунки класу 1 або 2 (надання кредитів, визнання процентних доходів, комісійних доходів). Інформаційна система на їх підставі автоматично здійснює нарахування процентів та комісій, що мінімізує ручні операції та ймовірність помилок.

3. *Забезпечення кредиту.* В даному блоці формується інформація про заставу, гарантії та інші форми забезпечення, в тому числі цей блок включає тип забезпечення, оцінку та коефіцієнти покриття. З погляду ризик-менеджменту ці дані є критично важливими для визначення кредитного ризику та стадії знецінення активу. У бухгалтерському обліку забезпечення відображається на позабалансових рахунках, що відповідає вимогам НБУ. Система автоматично проводить переоцінку забезпечення та контролює достатність його покриття відповідно до внутрішніх нормативів банку.

4. *Резерви на очікувані кредитні збитки.* Цей блок агрегує параметри PD, LGD, EAD та інформацію про стадію кредиту згідно з МСФЗ 9. Автоматизована система здійснює розрахунок резервів, формує відповідні облікові проведення та оновлює їх у разі зміни ризикових параметрів або стадії знецінення.

5. *Облікові операції за кредитом.* На цьому етапі відображаються всі операції: видача кредиту, погашення основної суми та процентів, виникнення прострочення, реструктуризації та інші зміни умов договору. Внутрішня логіка автоматизації спирається на параметри попередніх блоків, що дозволяє генерувати бухгалтерські записи без участі бухгалтера. Принципове значення має відповідність сформованих господарських операцій вимогам до обліку кредитів на різних стадіях знецінення (Стадія 1–3), що забезпечує точність відображення фінансових результатів і дотримання принципів справедливої вартості.

6. *Звітність та інструменти контролю.* Фінальна частина карти акумулює інформацію про залишки заборгованості, доходи, формування та використання резервів. З облікової точки зору саме цей блок забезпечує інтеграцію кредитних даних з управлінською, фінансовою та регуляторною звітністю. Автоматизована система формує вихідні масиви для звітів МСФЗ, статистичної звітності НБУ, внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту, забезпечуючи прозорість та контрольованість кредитних операцій протягом усього життєвого циклу.

Цифрова карта обліку кредитних операцій може виступати ключовим елементом сучасної системи бухгалтерського обліку в банківських установах, оскільки забезпечує структуроване, стандартизоване та автоматизоване відображення всіх етапів життєвого циклу кредиту. Її функціональні переваги не лише оптимізують облікові процеси, а й забезпечують дотримання вимог МСФЗ, НБУ та принципів ризик-орієнтованого управління.

В той же час, погоджуємось із дослідженнями А. Алассулі, Н. С. Тунейбат, А. Елтірі, К. Аль-Хаджая, К. Аль-Граєбех, що модернізація облікових процесів та впровадження цифрових технологій повинні супроводжуватися управлінським контролем та структурними змінами для того, щоб здійснити позитивний вплив



на прозорість кредитних операцій [9]. Оань Л. Т. Т. та ін. стверджують, що цифровізація бізнес-процесів має прямий позитивний вплив на якість облікової інформації та на ефективність корпоративного управління [14].

Ган Х., Шивакоті Р. К., Джарвіс Р., Морді К., Ботчі Д. рекомендують, для забезпечення прозорості, автоматизації та безперервності облікових процедур впроваджувати технології блокчейн та штучного інтелекту [11].

Узагальнюючи результати зазначених досліджень, можна стверджувати, що цифрові рішення стають ключовим інструментом забезпечення прозорості та підвищення якості облікових даних. У цьому контексті впровадження цифрової карти обліку кредитних операцій є логічним кроком у побудові сучасної облікової інфраструктури, орієнтованої на точність, контроль і ефективність.

Перевагами впровадження цифрової карти обліку кредитних операцій в ERP-систему банківської установи можуть бути:

1. Автоматичне формування бухгалтерських господарських операцій на основі параметрів кредитного договору (ставка, графік, вид операції, стадія кредиту), що забезпечує усунення ручних втручань та зменшує ймовірність технічних помилок. У контексті кредитних операцій це означає формування господарських операцій відповідно до стадій знецінення (Stage 1-3 за МСФЗ 9), автоматичне нарахування процентів, формування резервів та інші операції. Такий механізм підвищує інформаційну надійність, операційну ефективність і дозволяє фокусуватися на аналітичних, а не механічних завданнях.

2. Використання єдиної бази даних, яка забезпечує відсутність дублювання інформації між підсистемами бухгалтерського обліку, ризик-менеджменту, фінансової аналітики та комплаєнсу. З точки зору методології обліку це відповідає вимогам уніфікації облікових даних, які запобігають розбіжностям між балансовими та ризиковими показниками. Єдина база підсилює цілісність облікової інформації, забезпечує її узгодженість та виключає помилки, що виникають при дублюванні або паралельному введенні даних у різних системах.

3. Цифрова карта містить механізм фіксації всіх змін у журналі аудиту, як облікових операцій, так і коригувань параметрів кредиту. Це є інструментом забезпечення аудиторського сліду, який є одним з фундаментальних критеріїв якісного обліку. Наявність історії змін дозволяє здійснювати ефективний внутрішній контроль, підтримувати відповідність вимогам регулятора та забезпечувати об'єктивність зовнішнього аудиту. Прозорість даних також сприяє виявленню нетипових або ризикових операцій, що є важливим елементом внутрішньобанківської системи контролю.

4. Автоматичне агрегування інформації з карти дає змогу оперативно формувати фінансову, управлінську та нормативну звітність. Це підвищує своєчасність обліку, скорочує тривалість закриття періоду та дозволяє банку оперативно оцінювати вплив кредитних операцій на капітал, прибутковість та рівень резервування.

5. Цифрова карта здатна адаптуватися до нових типів кредитів (онлайн-кредити, мікрокредити, кредити з ESG-компонентом, портфельні продукти

тощо), що відповідає сучасному тренду динамічних змін фінансового ринку. З боку обліку це означає можливість кастомізації господарських операцій, моделей розрахунку ECL, схем аналітичного обліку та форм звітності без порушення загальної логіки облікової інформаційної системи. Масштабованість гарантує довгострокову релевантність облікової моделі, знижує вартість модернізації та забезпечує відповідність розвитку бізнес-процесів банку.

Практична реалізація цифрової карти обліку кредитних операцій передбачає її інтеграцію в ключові інформаційні системи банку, що забезпечують облік, управління ризиками, звітність та контроль. Такий підхід спрямований на формування єдиного інформаційного середовища, у якому всі дані про кредит функціонують у структурованому, узгодженому та доступному для автоматизованої обробки вигляді. Упровадження карти відбувається поетапно та передбачає синхронізацію між основними системними модулями банку.

Запропонована у дослідженні цифрова карта обліку кредитних операцій органічно поєднує принципи процесно-орієнтованого управління, сучасні вимоги бухгалтерського обліку та структуру банківських бізнес-процесів. Процесний підхід передбачає розгляд кредитування як наскрізного ланцюга взаємопов'язаних операцій: від ініціювання заявки до погашення зобов'язань та формування звітності. Саме в межах такого підходу цифрова карта виступає системоутворювальним інструментом, який забезпечує єдине інформаційне середовище для всіх етапів кредитного процесу.

Структуризація даних за кредитом, представлена в карті, дозволяє формалізувати та алгоритмізувати ключові бізнес-процеси: оцінку позичальника, управління кредитним ризиком, розрахунок резервів, генерування бухгалтерських проведення та підготовку регуляторної і фінансової звітності. Завдяки цьому облік кредитних операцій трансформується з фрагментованої системи обробки окремих операцій у цілісний процес, інтегрований у загальну операційну модель банку.

Цифрова карта створює умови для їх виконання у режимі реального часу відповідно до вимог МСФЗ і регуляторних стандартів. Її впровадження дозволяє підвищити прозорість та керованість кредитного портфеля, усунути дублювання даних між підсистемами та мінімізувати операційні ризики, пов'язані з людським фактором. У поєднанні з централізованими аналітичними платформами та сучасними ІТ-архітектурами банку цифрова карта формує основу для побудови інтегрованої, автоматизованої та адаптивної системи обліку кредитних операцій.

Таким чином, застосування процесно-орієнтованого підходу у поєднанні з цифровою картою обліку кредитних операцій створює передумови для модернізації всієї системи банківського обліку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження доводить, що впровадження цифрової карти обліку кредитних операцій у комплекс інформаційних систем банку створює умови для повної автоматизації ключових облікових процесів по кредитним операціям. Такі можливості



зумовлені структурованістю карти, інтегрованістю її даних та застосуванням алгоритмічних механізмів обробки інформації.

Автоматичне формування бухгалтерських проведення базується на тому, що всі параметри кредитного договору вносяться до карти у форматі стандартизованих атрибутів: тип операції, графік платежів, вид забезпечення, стадія кредиту, процентна ставка, комісійні умови. Це дозволяє системі обліку генерувати господарські операції за заздалегідь визначеними правилами та шаблонами, відповідно до вимог Плану рахунків та МСФЗ.

Цифрова карта створює інформаційну основу для автоматичного розрахунку резервів за очікуваними кредитними збитками (ECL). Наявність у ній показників PD, LGD, EAD, строків погашення та даних про поведінку позичальника дає змогу ризик-модулям застосовувати математичні моделі МСФЗ 9 без залучення ручних процедур. Система самостійно визначає стадію кредиту (Стадія 1–3), здійснює перерахунок резервів при кожній зміні параметрів та передає результати до бухгалтерських модулів. Така інтеграція забезпечує безперервність і своєчасність резервування, усуває затримки між ризиковими розрахунками й обліковими відображеннями та знижує методологічні розриви між фінансовим і управлінським обліком.

Автоматичне формування звітних показників у режимі реального часу стає можливим завдяки передачі структурованих даних карти до централізованого сховища даних (DWH). Оскільки всі ключові атрибути кредиту зберігаються у цифровому вигляді й оновлюються при кожній транзакції, звітні модулі (МСФЗ, НБУ, статистика, управлінська аналітика) отримують достовірні агреговані дані без додаткової підготовки чи трансформацій. Такий підхід забезпечує безперервне оновлення звітних наборів даних, скорочує тривалість формування фінансової та регуляторної звітності та підвищує точність інформації завдяки усуненню дублювання та ручних коригувань.

Подальші наукові пошуки спрямовані на ґрунтовне дослідження перспективних напрямів удосконалення звітності в частині кредитних операцій банків, зокрема щодо підвищення її прозорості, достовірності та аналітичної цінності для користувачів фінансової інформації.

Список використаних джерел

1. Зоря О. П., Саєнко М. А. Обліково-аналітичне забезпечення кредитних операцій банківської установи в контексті законодавчих змін. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 70–73. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4110&i=14> (дата звернення: 01.09.2025).
2. Клименко К. А., Белозерцев В. С., Харакоз Л. В. Відображення кредитної діяльності банку в бухгалтерському обліку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2 (292). С. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-17>.
3. Колодізев О. М. Розвиток обліково-інформаційної підтримки банківських інновацій під впливом цифрової трансформації діяльності фінансово-промислових груп. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 250–256. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/ujae_2019_r04_a29.pdf (дата звернення: 01.09.2025).
4. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text (дата звернення: 01.09.2025).



5. Ратушна О. П., Матрос О. М., Михайловина С. О., Крочак О. І. Необхідність удосконалення обліку кредитних операцій банку як інформаційного джерела економетричних досліджень. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.43>.
6. Семенова С. Діджиталізація облікових процесів та фінансового прогнозування: досвід країн ЄС. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18>.
7. Шевчук О., Муравський В. Блокчейн та електронні трансакції в обліку. *Вісник Економіки*. 2023. № 3. С. 212–237. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.212>.
8. Abd Ali R. C., Smaoui S. Integration Between an Organization's Enterprise Resource Planning (ERP) System and Business Process Reengineering Finance. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*. 2023. Vol. 18, № 5. P. 482–487. URL: <https://www.riped-online.com/articles/integration-between-an-organizations-enterprise-resource-planning-erp-system-and-business-process-reengineering-finance-.pdf> (дата звернення: 01.09.2025).
9. Alassuli A., Thuneibat N. S., Eltweri A., Al-Hajaya K., Alghraibeh K. The Impact of Accounting Digital Transformation on Financial Transparency: Mediating Role of Good Governance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. 18 (5): 272. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18050272>.
10. Behn M., Couaillier C. Same same but different: credit risk provisioning under IFRS 9. *Working Paper Series*. 59 p. DOI: <https://doi.org/10.2866/846>.
11. Han H., Shiwakoti R. K., Jarvis R., Mordi C., Botchie D. Accounting and auditing with blockchain technology and artificial Intelligence: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2023. Vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100598>.
12. Jingwen Ya., Xiaohui Ch. Digital transformation of commercial banks with innovative credit structure. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10, Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100703>.
13. Kang J., Loumioti M., Wittenberg-Moerman R. The harmonization of lending standards within banks through mandated loan-level transparency. *Journal of Accounting and Economics*. 2021. Vol. 72, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2021.101386>.
14. Oanh L. T. T., Ngoc B. T., Dung N. T., Trang N. T., Anh V. T. K. The impact of digital transformation in management accounting on governance efficiency: The intermediary role of accounting information quality. *Journal of Governance & Regulation*. 2025. 14(1). P. 295–306. DOI: <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1siart6>.
15. Ribeiro C., Júnior J., Pimentel R. C., Salotti B. IFRS 9 adoption and its impacts on banks' credit impairment: an international perspective. *Enfoque: Reflexão Contábil*. 2024. Vol. 43. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v43i3.64183>.
16. Selivanova N., Kalabina V., Minzhyrian N. Digitalization of Accounting and Financial Reporting in Ukraine. *Economics: time realities*. 2024. Vol. 4. P. 89–98. DOI: 10.15276/ETR.04.2024.10.
17. Trigo A., Belfo F., Pérez Estébanez R. Accounting Information Systems: Evolving towards a Business Process Oriented Accounting. *Procedia Computer Science*. 2016. Vol. 100. P. 987–994. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.264>.
18. Zhang M., Ye T., Jia L. Implications of the “momentum” theory of digitalization in accounting: Evidence from Ash Cloud. *China Journal of Accounting Research*. 2022. Vol. 15, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100274>



References

1. Zoria, O. P., & Saienko, M. A. (2018). Accounting and analytical support of credit operations of a banking institution in the context of legislative changes. *Ekonomika ta derzhava*, (7), 70–73. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4110&i=14> [in Ukrainian]
2. Klymenko, K. A., Belozertsev, V. S., & Kharakoz, L. V. (2021). Reflection of bank credit activity in accounting. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, 2(292), 104–108. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-17> [in Ukrainian]
3. Kolodiziev, O. M. (2019). Development of accounting and informational support for banking innovations under the influence of digital transformation of financial-industrial groups. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 4(4), 250–256. https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/ujae_2019_r04_a29.pdf [in Ukrainian]
4. IFRS 9 Financial Instruments. (2014). International Accounting Standards Board. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text
5. Ratushna, O. P., Matros, O. M., Mykhailovyna, S. O., & Krochak, O. I. (2024). The need to improve accounting for bank credit operations as an information source for econometric research. *Efektivna ekonomika*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.43> [in Ukrainian]
6. Semenova, S. (2024). Digitalization of accounting processes and financial forecasting: EU countries' experience. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-18> [in Ukrainian]
7. Shevchuk, O., & Muravskyi, V. (2023). Blockchain and electronic transactions in accounting. *Visnyk Ekonomiky*, (3), 212–237. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.212> [in Ukrainian]
8. Abd Ali, R. C., & Smaoui, S. (2023). Integration between an organization's enterprise resource planning (ERP) system and business process reengineering finance. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 18(5), 482–487. <https://www.riped-online.com/articles/integration-between-an-organizations-enterprise-resource-planning-erp-system-and-business-process-reengineering-finance-.pdf>
9. Alassuli, A., Thuneibat, N. S., Eltwari, A., Al-Hajaya, K., & Alghraibeh, K. (2025). The impact of accounting digital transformation on financial transparency: Mediating role of good governance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(5), 272. <https://doi.org/10.3390/jrfm18050272>
10. Behn, M., & Couaillier, C. (n.d.). *Same same but different: Credit risk provisioning under IFRS 9* (Working paper). <https://doi.org/10.2866/846>
11. Han, H., Shiwakoti, R. K., Jarvis, R., Mordi, C., & Botchie, D. (2023). Accounting and auditing with blockchain technology and artificial intelligence: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100598>
12. Ya, J., & Ch., X. (2025). Digital transformation of commercial banks with innovative credit structure. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100703>
13. Kang, J., Loumrioti, M., & Wittenberg-Moerman, R. (2021). The harmonization of lending standards within banks through mandated loan-level transparency. *Journal of Accounting and Economics*, 72(1). <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2021.101386>
14. Oanh, L. T. T., Ngoc, B. T., Dung, N. T., Trang, N. T., & Anh, V. T. K. (2025). The impact of digital transformation in management accounting on governance efficiency: The intermediary role of accounting information quality. *Journal of Governance & Regulation*, 14(1), 295–306. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1siart6>
15. Ribeiro, C., Júnior, J., Pimentel, R. C., & Salotti, B. (2024). IFRS 9 adoption and its impacts on banks' credit impairment: An international perspective. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 43, 1–19. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v43i3.64183>
16. Selivanova, N., Kalabina, V., & Minzhyrian, N. (2024). Digitalization of accounting and financial reporting in Ukraine. *Economics: Time Realities*, 4, 89–98. <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.10>



17. Trigo, A., Belfo, F., & Pérez Estébanez, R. (2016). Accounting Information Systems: Evolving towards a business process oriented accounting. *Procedia Computer Science*, 100, 987–994. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.264>
18. Zhang, M., Ye, T., & Jia, L. (2022). Implications of the “momentum” theory of digitalization in accounting: Evidence from Ash Cloud. *China Journal of Accounting Research*, 15(4). <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100274>

Отримано:	24.09.2025	Beérkezett:	2025.09.24	Received:	24.09.2025
Прийнято до друку:	01.11.2025	Elfogadva:	2025.11.01	Accepted:	01.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-353-365

УДК 657

Юлія МАКСИМІВ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: [0000-0002-8614-0447](https://orcid.org/0000-0002-8614-0447)
Scopus Author ID: [57189039247](https://orcid.org/57189039247)
e-mail: yuliia.maksymiv@pnu.edu.ua
(Corresponding author)

Тетяна ГАЙДУЧОК

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку,
оподаткування та аудиту
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна
ORCID ID: [0000-0002-0190-3872](https://orcid.org/0000-0002-0190-3872)

Надія ІВАСЮК

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: [0000-0003-2461-7219](https://orcid.org/0000-0003-2461-7219)

РОЗКРИТТЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ У ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті розглянуто розкриття обліково-аналітичної інформації у примітках до фінансової звітності та звіті про управління підприємств в умовах воєнного стану. Визначено, що війна суттєво трансформує систему бухгалтерського обліку, впливаючи на достовірність, повноту та прозорість інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та наведення рекомендацій щодо розкриття інформації про вплив війни у примітках до фінансової звітності та звіті про управління, з урахуванням класифікації підприємств за рівнем і характером впливу воєнних дій, задля підвищення прозорості, достовірності та довіри користувачів до обліково-аналітичної інформації. Методологічною основою дослідження є аналіз наукових праць вчених-економістів, нормативно-правових актів та рекомендацій професійних організацій, а також застосування логічного узагальнення, класифікації, порівняння та системного підходу. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність поділу підприємств на групи залежно від ступеня впливу воєнних дій на їхню діяльність (підприємства у зоні бойових дій, релоковані, ті що працюють у відносно безпечних регіонах, переорієнтовані на військові й



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/)

гуманітарні потреби, а також ті, що частково або повністю припинили діяльність). Для кожної групи запропоновано підходи до відображення специфічних аспектів впливу війни у примітках до фінансової звітності та звіті про управління. Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні рекомендацій для бухгалтерів, аудиторів та менеджменту підприємств щодо адаптації облікової політики, прозорого відображення втрат і ризиків, а також забезпечення довіри користувачів звітності. Сфера застосування результатів охоплює підприємства різних видів економічної діяльності, які зазнали впливу війни, а також державні органи й професійні організації, що формують методичні та нормативні підходи у сфері бухгалтерського обліку. Зроблено висновок, що якісне розкриття інформації про вплив війни у фінансовій звітності та звіті про управління підвищує не лише прозорість і достовірність даних, але й сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та забезпечує довіру інвесторів і суспільства до бізнесу в умовах воєнного стану.

Ключові слова: бухгалтерський облік, управлінський облік, фінансова звітність, звіт про управління, воєнний стан, ризики, обліково-аналітична інформація, класифікація підприємств.

JEL Classification: M41, M48, G32, H12

Absztrakt. A cikk a számviteli és analitikai információ közzétételének sajátosságait vizsgálja a pénzügyi beszámoló és a vezetői jelentés mellékleteiben a hadiállapot függvényében. Megállapítást nyer, hogy a háború jelentősen átalakítja a számviteli rendszert, befolyásolva a vezetői döntések meghozatalához használt információk megbízhatóságát, teljességét és átláthatóságát. A kutatás célja elméleti indoklás és ajánlások megfogalmazása a háború hatásával kapcsolatos információk közzétételére a pénzügyi beszámoló mellékleteiben, valamint a vezetői jelentésben, figyelembe véve a vállalatok háborús hatások szerinti csoportosítását, a számviteli és analitikai információ átláthatóságának, megbízhatóságának és a felhasználók bizalmának növelése érdekében. A tanulmány módszertani alapját a közgazdászok tudományos munkáinak, normatív jogszabályoknak és szakmai szervezetek ajánlásainak elemzése, valamint a logikai általánosítás, a csoportosítás, az összehasonlítás és a szisztematikus megközelítés módszereinek alkalmazása képezi. A végzett kutatás eredményeként indokolt a vállalatok csoportosítása a hadiállapot hatásának mértéke alapján (háborús övezetekben működő vállalatok, áthelyezett vállalatok, viszonylag biztonságos területeken működő vállalatok, katonai és humanitárius szükségletekre átirányított vállalatok, valamint a működésüket részben vagy teljesen megszüntető vállalatok). Minden egyes csoport esetében javaslatok kerültek megfogalmazásra a háború specifikus hatásainak tükrözésére a pénzügyi beszámoló mellékleteiben és a vezetői jelentésben. A kapott eredmények gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy ajánlásokat fogalmaz meg könyvelők, könyvvizsgálók és vállalati vezetők számára a számviteli politika alkalmazkodására, a veszteségek és kockázatok átlátható tükrözésére, valamint a beszámoló felhasználóinak bizalmának biztosítására. Az eredmények alkalmazási köre kiterjed a háború által sújtott különféle gazdasági tevékenységű vállalkozásokra, valamint az állami szervekre és szakmai szervezetekre, amelyek módszertani és szabályozási megközelítéseket alakítanak ki a számvitel területén. Megállapítást nyert, hogy a háború hatásának megfelelő közzététele a pénzügyi beszámolóban és a vezetői jelentésben nemcsak az adatok átláthatóságát és hitelességét növeli, hanem hozzájárul a megalapozott menedzsment döntések meghozatalához, továbbá biztosítja a befektetők és a társadalom bizalmát az üzleti tevékenység iránt a hadiállapot idején.

Kulcsszavak: számvitel, vezetői számvitel, pénzügyi beszámoló, vezetői jelentés, hadiállapot, kockázatok, számviteli és analitikai információk, vállalatok csoportosítása.

Abstract. The article examines the disclosure of accounting and analytical information in the notes to the financial statements and the management report of enterprises under martial law. It is determined that the war significantly transforms the accounting system, affecting the reliability, completeness, and transparency of information used for managerial decision-making. The purpose of the study is to provide theoretical justification and recommendations regarding the disclosure of



information on the impact of war in the notes to the financial statements and the management report, taking into account the classification of enterprises by the level and nature of the impact of hostilities, in order to enhance transparency, reliability, and user confidence in accounting and analytical information. The methodological basis of the research includes the analysis of scientific works of economists, regulatory and legal acts, and recommendations of professional organizations, as well as the application of logical generalization, classification, comparison, and a systemic approach. As a result of the study, the expediency of dividing enterprises into groups depending on the degree of impact of hostilities on their activities is substantiated (enterprises located in combat zones, relocated enterprises, those operating in relatively safe regions, those reoriented to military and humanitarian needs, as well as those that partially or completely ceased operations). For each group, approaches are proposed for reflecting specific aspects of the war's impact in the notes to the financial statements and the management report. The practical significance of the results lies in the development of recommendations for accountants, auditors, and enterprise management on adapting accounting policies, transparently reflecting losses and risks, and ensuring user trust in reporting. The scope of application of the results covers enterprises from various sectors of economic activity affected by the war, as well as government authorities and professional organizations that develop methodological and regulatory approaches in the field of accounting. It is concluded that qualitative disclosure of information about the impact of war in financial statements and management reports increases not only the transparency and reliability of data but also contributes to informed managerial decision-making and strengthens investor and public trust in business under martial law.

Keywords: accounting, management accounting, financial reporting, management report, martial law, risks, accounting and analytical information, enterprise classification.

Постановка проблеми. Українська економіка тривалий час зазнавала систематичного завуальованого впливу з боку російської федерації, яка роками розкрадала українські активи прямими та непрямими методами. Після початку повномасштабної, необґрунтованої окупаційної війни росії проти України усі українські суб'єкти господарювання так чи інакше відчувають вплив військових дій на свою діяльність. Більшість зруйнованих та пошкоджених підприємств сконцентрована в шести областях – Київській та Донецькій (по 17% від загальної кількості), Запорізькій (14%), Харківській (13%), Луганській (10%) та Миколаївській (8%) [1], однак, без перебільшення, війна вплинула на всі без винятку суб'єкти господарювання, посиливши ризики неплатоспроможності ділових партнерів або повної їх втрати як підсанкційних, втрати або пошкодження майна, збоїв у логістичних ланцюгах, порушень фінансових потоків, впливу мобілізації на кадровий потенціал та вимушеного переміщення підприємств у більш безпечні регіони. А це створює додаткові проблеми, які впливають на процес відображення результатів господарської діяльності у системі бухгалтерського обліку й потребує адаптації облікової політики до умов воєнного стану, зокрема підходів до оцінки активів і зобов'язань, класифікації витрат (з виділенням втрат від війни), проведення інвентаризації та розкриття інформації про вплив війни в фінансовій та нефінансовій звітності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації бухгалтерського обліку та звітності в умовах воєнного стану набула значної актуальності у сучасній науковій літературі. Значна увага дослідників зосереджена на питаннях методології, організації та забезпечення достовірності

обліково-аналітичної інформації в умовах підвищеної невизначеності та ризиків спричинених війною росії проти України.

Зокрема, Фоміна О., Семенова С., Мошковська О., Євдошак В. та Маначинська Я. [2, с. 537] розглядають вплив війни на розвиток стратегічно орієнтованого управлінського обліку. Автори запропоновували матрицю ризиків стратегічного управлінського обліку, що дозволяє оцінити ймовірність і потенційний вплив кожного ризику на облікові дані та управлінські рішення [2].

Жук В., Пугачов М., Шпикуляк О., Бездушна Я. та Попко Я., на основі аналізу діяльності аграрних підприємств, розробили методичний алгоритм оцінки прямих воєнних втрат. Запропонований підхід ґрунтується на застосуванні інструментів бухгалтерського обліку з урахуванням специфіки активів аграрного виробництва та професійного судження бухгалтера без залучення сторонніх експертів [3].

Дослідження Ковальнової Т. В. та Воляник Г. М. [4] акцентує увагу на інформаційному забезпеченні фінансової звітності компаній у воєнний період. Автори наголошують, що формування достовірної звітності забезпечує прозорість і відкритість діяльності підприємств, що є ключовим чинником довіри до бізнесу під час кризових ситуацій.

У працях Безручук С. Л. та Петришин Л. П. [5] досліджено зміну якості бухгалтерської звітності в умовах воєнних дій. Вчені виокремили фактори, що вплинули на достовірність та повноту облікової інформації: податкові зміни, необхідність адаптації підходів до оцінки окремих об'єктів обліку, посилення ролі принципу обережності, а також ризики втрати доступу до інформаційних ресурсів.

Важливим напрямом досліджень є також питання нормативно-правового забезпечення обліку. Так, Ловінська Л. Г., Озеран А. В. та Коршикова Р. С. [6] довели, що чинна нормативно-правова база України дозволяє забезпечити достовірне відображення фінансово-економічного стану підприємств навіть в умовах збройної агресії. Водночас автори підкреслюють необхідність адаптації стандартів для відображення специфічних операцій, пов'язаних із наслідками війни.

Горай О. С. та Свірко С. В. [7] обґрунтували невідповідність чинних організаційно-методичних положень бухгалтерського обліку вимогам управління підприємствами в умовах війни. Ними визначено перспективні напрями розвитку обліку: удосконалення визнання та оцінки наслідків воєнних дій, створення системи документування та відновлення втраченої документації, а також коригування підходів до відображення активів і зобов'язань у звітності.

Узагальнюючи, можна відзначити, що сучасні дослідження певною мірою розкривають проблематику бухгалтерського обліку в умовах війни: від стратегічного управлінського рівня до прикладних методик оцінки воєнних втрат і забезпечення прозорості фінансової звітності. Проте залишається багато невирішених проблем, зокрема й в частині практичних аспектів розкриття



інформації про вплив війни на діяльність суб'єктів господарювання у фінансовій звітності та звіті про управління.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та наведення рекомендацій щодо розкриття інформації про вплив війни у примітках до фінансової звітності та звіті про управління, з урахуванням класифікації підприємств за рівнем і характером впливу воєнних дій, задля підвищення прозорості, достовірності та довіри користувачів до обліково-аналітичної інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Через широкий вплив війни на макроекономічні умови, багатьом компаніям у всьому світі, доведеться враховувати її вплив на певні питання бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Ступінь, до якої суб'єкти господарювання зазнають або зазнають впливу війни, значною мірою залежить від характеру та тривалості невизначених та непередбачуваних подій, таких як подальші військові дії, додаткові санкції та реакція на поточні події з боку світових фінансових ринків [8].

Фоміна О., Семенова С., Мошковська О., Євдощак В. та Маначинська Я. [2, с. 537], розглядаючи в своєму дослідженні вплив війни на облік й наявні ризики з якими стикаються підприємства, шляхом проведення анкетування, встановили, що на першому місці визнано ризик збільшення витрат за статтями та елементами (29% питомої ваги за оцінками опитаних бухгалтерів), на другому місці – зменшення або відсутність доходів (19%), на третьому місці – ризик неможливості погасити власні зобов'язання (13%), далі йдуть ризик втрати клієнтів (9%), непогашення дебіторської заборгованості (7%), втрата вартості активів (7%), збитковість (5%), скорочення бізнесу, секторів та обсягів діяльності (3%), ризик банкрутства (2%). Серед інших об'єктів найпоширенішими ризиками визнано: знецінення фінансових інструментів, втрата постачальників, руйнування ланцюгів постачання, збільшення операційного циклу, збільшення вартості або недоступність кредитних ресурсів, втрата кваліфікованого персоналу, зміни в податкових і регулятивних правилах. Як зазначають автори [2], незважаючи на тісну кореляцію відповідей експертів, існує відмінність у важливості певних ризиків в оцінках експертів залежно від географічного регіону, зокрема, втрата вартості активів безпосередньо внаслідок військових дій, окупації та грабунку [2].

Розкриваючи наслідки війни для бухгалтерського обліку та фінансової звітності, Рада Аудиторської Палати України (далі – АПУ), у своєму Інформаційному листі від 18.03.2022 р. “Щодо впливу військової агресії Російської Федерації на фінансову звітність та аудиторські звіти” [9], вказує на те що війна може вплинути на здатність уповноважених осіб забезпечити організацію бухгалтерського обліку та фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій і такий вплив залежить від наступних чинників: залежність від російського чи білоруського ринків; наявність дочірніх компаній або активів в росії, білорусії або в зоні бойових дій; пов'язаність з особами, що

перебувають під санкціями. З точки зору сили впливу на систему бухгалтерського обліку, цей вплив потрібно регулярно переглядати, оскільки подальший розвиток, тривалість та вплив війни неможливо передбачити. І кожен суб'єкт господарювання має враховувати цей факт у своїй господарській діяльності та процесі формування обліково-аналітичної інформації.

На нашу думку, доцільно поділити українських суб'єктів господарювання на окремі категорії залежно від рівня та характеру впливу війни на їхню господарську діяльність, а саме:

1. Підприємства, що продовжують роботу поблизу зони бойових дій – стикаються з прямими загрозами втрати активів, перебоями у процесі постачання, ризиком фізичного знищення виробничих потужностей та проблемами з виконанням зобов'язань перед працівниками, діловими партнерами та державними органами.

2. Переміщені (релоковані) підприємства – змушені адаптувати бізнес-процеси до нових умов, що торкається чи не всіх аспектів облікової роботи, адже вони змушені поновлювати ланцюги постачання, налагоджувати співпрацю з новими контрагентами та інтегруватися в економіку приймаючих регіонів.

3. Підприємства, що функціонують у відносно безпечних регіонах – хоч і не зазнають безпосередніх руйнувань, але стикаються з нестачею та моральним станом кадрів, зростанням операційних ризиків, коливаннями попиту на продукцію чи послуги.

4. Підприємства, що переорієнтували діяльність на задоволення військових і гуманітарних потреб – мають специфічні облікові виклики, пов'язані з державними закупівлями, волонтерською діяльністю, зміною асортименту продукції та необхідністю дотримання нових стандартів і вимог.

5. Підприємства, діяльність яких була повністю або частково припинена – зіштовхуються з проблемами ліквідації активів, реструктуризації боргів, збереження кадрів та пошуку можливостей для відновлення бізнесу після завершення бойових дій.

Кожна з цих категорій стикається з різного рівня проблемами у веденні бухгалтерського та управлінського обліку, що потребує розробки адаптивних підходів до оцінки фінансового стану, складання звітності та прийняття управлінських рішень. Запропонована класифікація дає змогу спланувати необхідні зміни в обліковій роботі залежно від впливу війни на діяльність того чи іншого суб'єкта господарювання й фіксувати необхідну обліково-аналітичну інформацію як основу прийняття управлінських рішень. Звісно, рівень організаційних, технічних та управлінських проблем має різну складність і потребує детального окремого дослідження в контексті різних аспектів бухгалтерського та управлінського обліку. Утім, ми зосередимося на проблемі розкриття інформації про вплив війни у фінансовій звітності та звіті про управління, оскільки цей аспект стосується зазначених категорій підприємств. Фінансова звітність як система взаємопов'язаних показників про результати господарської діяльності, отриманих у процесі ведення обліку, є важливою



складовою інформаційної системи суб'єктів господарювання та має суттєвий вплив на прийняття управлінських рішень зацікавленими користувачами [10, с. 270]. Форми звітності, які передбачено НП(С)БО 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” [11] є адекватним джерелом інформації у тому випадку, якщо формуються суб'єктами господарювання котрі функціонують в нормальних умовах, тобто без впливу військових дій чи їх наслідків. Але українські підприємства мусять передати вплив війни на діяльність суб'єкта господарювання. Саме тому зростає роль приміток до фінансової звітності та звіту про управління, де підприємство може деталізувати: обсяг збитків, спричинених воєнними діями (втрата активів, знищення виробничих потужностей, зупинка окремих сегментів бізнесу); вплив руйнування логістичних ланцюгів та перебоїв у постачанні на собівартість продукції й відповідно рентабельність; зміни в оцінках та припущеннях, застосованих при складанні звітності (наприклад, в частині переоцінки майна, формування резервів та визнання знецінення активів); вплив військових ризиків на здатність підприємства продовжувати діяльність, включаючи інформацію про непередбачені зобов'язання та судові спори; отриману гуманітарну чи військову допомогу, державну підтримку, а також її вплив на фінансовий результат тощо.

Рада АПУ також слушно наголошує, що необхідно повністю дотримуватися стандартів бухгалтерського обліку (МСФЗ або НП(С)БО) стосовно оцінки безперервності діяльності як основи бухгалтерського обліку. У вже згадуваному листі зазначається, що під час складання фінансової звітності компанії повинні розглянути вплив війни на безперервність діяльності та за можливості провести аналіз чутливості кількох можливих сценаріїв, щоб визначити, чи існує суттєва невизначеність щодо здатності компанії продовжувати діяльність на безперервній основі. Це може потребувати додаткового розкриття інформації у фінансовій звітності [9]. Крім того, слушно наголошується про розкриття можливого впливу війни у звіті про управління при повідомленні про основні ризики та невизначеності, якщо подальший можливий розвиток подій може привести до негативних відхилень від прогнозів компанії [9].

У таблиці 1 наведено рекомендації з розкриття інформації у примітках до фінансової звітності залежно від вище запропонованих категорій підприємств у контексті впливу війни.

Таблиця 1

Пропозиції щодо розкриття інформації у примітках до фінансової звітності залежно від категорії підприємства в контексті впливу війни

Категорія підприємства згідно запропонованої класифікації	Розкриття інформації у примітках до фінансової звітності
1. Підприємства, що продовжують роботу поблизу зони бойових дій	– оцінка втрат і пошкоджень активів, які знищені або не підлягають використанню); – зобов'язання, які не можуть бути виконані через форс-мажор; – вплив перебоїв у постачанні запасів, основних засобів,



Категорія підприємства згідно запропонованої класифікації	Розкриття інформації у примітках до фінансової звітності
	нематеріальних активів, на виробничі плани та обсяги реалізації; – коливання попиту та вплив на обсяги виробництва/продажів; – зростання витрат через ймовірні вимкнення електроенергії; – інвестиції в безпеку та кіберзахист; – зміни у кадровому складі (втрати персоналу, мобілізація); – ризики подальшого знецінення активів через бойові дії.
2. Переміщені (релоковані) підприємства	– витрати на релокацію (транспорт, монтаж/демонтаж обладнання, відновлення приміщень); – втрати від перерваних контрактів та отримане/очікуване відшкодування; – витрати на інтеграцію в новий регіон (маркетинг, налагодження нових зв'язків); – вплив зміни постачальників і контрагентів на ціну та якість продукції; – тимчасове зберігання або консервація активів у попередньому місці; – зміни у кадровому складі (втрати персоналу, мобілізація, дистанційна робота); – зростання витрат через ймовірні вимкнення електроенергії; – інвестиції в безпеку та кіберзахист;
3. Підприємства у відносно безпечних регіонах	– зміни у кадровому складі (втрати персоналу, мобілізація, дистанційна робота); – зростання витрат через логістичні та енергетичні обмеження; – коливання попиту та вплив на обсяги виробництва/продажів; – інвестиції в безпеку та кіберзахист; – ризики розширення географії бойових дій
4. Підприємства, переорієнтовані на військові й гуманітарні потреби	– зміни у виробничому асортименті та причини їх впровадження; – особливості обліку державних замовлень і взаєморозрахунків з бюджетом; – отримана благодійна чи гуманітарна допомога (вартість, джерела); – специфіка ціноутворення при виконанні держзамовлень; – вплив виконання військових контрактів на фінансовий результат і податки; – зміни у кадровому складі
5. Підприємства з повністю або частково припиненою діяльністю	– оцінка активів, утримуваних для продажу або ліквідації; – розкриття реструктуризаційних заходів та пов'язаних витрат; – резерви під непогашені зобов'язання; – плани відновлення діяльності (за наявності)

Джерело: сформовано авторами



Розкриття інформації у примітках до фінансової звітності наведених у таблиці 1 має подвійний позитивний ефект: 1) забезпечує прозорість і підвищує довіру користувачів обліково-аналітичної інформації, що є критично важливо для залучення фінансування у кризових умовах; 2) створює основу для правильного оцінювання економічних наслідків війни на мікро- та макрорівні, у тому числі для розробки державних програм підтримки бізнесу та відновлення економіки. Водночас, формування якісних приміток ускладнюється обмеженістю достовірних даних, частими змінами нормативної бази та необхідністю швидкого реагування на непередбачені обставини. Це ставить перед бухгалтерами та керівниками підприємств завдання пошуку збалансованих підходів до відображення інформації, тобто уникати надмірних припущень, а з іншого – надавати користувачам достатньо даних для прийняття зважених управлінських рішень.

Якщо підприємство зацікавлене надавати дійсно якісну обліково-аналітичну інформацію про вплив війни на їх діяльність, то представлені в таблиці 1 варіанти розкриття допоможуть це виконати. Водночас, для суб'єктів господарювання, які зобов'язані формувати звіт про управління як документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності [12], то у примітках доцільно зупинитись на найбільш сутнісних аспектах в контексті їх фінансового впливу на прийняття управлінських рішень різними групами зацікавлених осіб, а вже у звіті про управління зупинитись на соціальних та екологічних аспектах в контексті стратегічного управління (Таблиця 2).

Таблиця 2

Пропозиції щодо розкриття інформації у Звіті про управління залежно від категорії підприємства в контексті впливу війни

Категорія підприємства згідно запропонованої класифікації	Приклади інформації, яку доцільно розкрити у Звіті про управління
1. Підприємства, що продовжують роботу поблизу зони бойових дій	– опис заходів із захисту працівників і збереження робочих місць; – дані про гуманітарну підтримку громад та працівників; – вплив війни на довкілля та заходи з мінімізації шкоди; – співпраця з місцевою владою та волонтерськими організаціями; – ключові соціальні та безпекові ініціативи.
2. Переміщені (релоковані) підприємства	– вплив переїзду на соціальні програми та громади в обох регіонах; – оцінка екологічних наслідків релокації та заходи з їх зменшення; – ініціативи з інтеграції персоналу у нові умови; – співпраця з новими громадами та підтримка місцевих проектів; – заходи щодо енергоефективності та відновлюваних джерел енергії. – ризики розширення географії бойових дій.

Категорія підприємства згідно запропонованої класифікації	Приклади інформації, яку доцільно розкрити у Звіті про управління
3. Підприємства у відносно безпечних регіонах	– залучення працівників-переселенців та підтримка їхніх сімей; – заходи для збереження стабільності поставок і виробництва; – ініціативи з енергозбереження та скорочення викидів; – соціальна взаємодія з місцевими громадами.
4. Підприємства, переорієнтовані на військові й гуманітарні потреби	– внесок у забезпечення оборонних потреб (з дотриманням вимог щодо нерозголошення інформації, що становить військову таємницю); – дані про гуманітарні поставки та допомогу (з дотриманням вимог щодо нерозголошення інформації, що становить військову таємницю); – вплив виробничих змін на екологічні показники; – соціальна підтримка військових і цивільного населення; – дотримання етичних стандартів і прозорість діяльності.
5. Підприємства з повністю або частково припиненою діяльністю	– соціальні програми для звільнених працівників; – збереження екологічної безпеки під час простою; – плани відновлення сталих практик після війни; – участь у відновлювальних проектах у громадах; – пошук партнерств для відновлення соціально-економічної активності.

Джерело: сформовано авторами

Українські підприємства є соціально відповідальними навіть в умовах війни, адже, як слушно зазначає Міклуха О. Л., “багато підприємств України продемонстрували кращі практики захисту та утримання персоналу під час війни, як то: евакуація працівників, підтримка переїзду, виплата зарплати наперед, надбавка за роботу в ризикованих умовах, гнучкий графік роботи та надання психологічної допомоги, надання разової матеріальної допомоги при мобілізації; збереження та виплата середнього заробітку; забезпечення обмундируванням, засобами захисту (каски, бронежилети)” [13, с. 44]. Ці аспекти також доцільно розкривати у Звіті про управління.

Як зазначено у Методичних рекомендаціях [14] перелік напрямів і показників, які рекомендується розкривати у звіті про управління не є вичерпним. Підприємство може розкривати іншу інформацію, яку вважає за доцільне і саме в такому контексті наведені нами рекомендації можуть мати практичне значення. Розкриваючи наведену у таблиці 2 інформацію у звіті про управління, тим самим суб’єкт господарювання дотримується принципів сталого розвитку. І як слушно зазначила Берещенко Ю. “під час війни дотримання цих принципів – це взагалі єдиний спосіб зберегти найцінніші активи – людей” [15].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що війна суттєво трансформує систему бухгалтерського обліку та звітність суб’єктів господарювання, створюючи нові ризики і виклики в процесі управління. Запропонована класифікація підприємств за рівнем впливу воєнних



дій дає змогу чіткіше ідентифікувати специфічні проблеми й відповідно розкрити обліково-аналітичну інформацію необхідну зацікавленим користувачам. Під час формування різних видів звітності суб'єкти господарювання мають розкривати вплив війни з різними акцентами: у примітках до фінансової звітності слід зосередитися на кількісних аспектах, таких як втрати активів, знецінення, зобов'язання, витрати та вплив на ліквідність, що дає змогу належно оцінити економічні наслідки війни; у звіті про управління або Звіті зі сталого розвитку необхідно вийти за межі бухгалтерських показників і представити стратегічну картину, включаючи ризики, виклики, адаптаційні заходи, плани розвитку, а також акцентувати увагу на ESG-компонентах – соціальному впливі, підтримці громад, екологічних наслідках, прозорості та етичності.

Отримані результати дослідження створюють основу для подальшої розробки рекомендацій щодо удосконалення процесу відображення обліково-аналітичної інформації як необхідної умови сталого функціонування підприємств. Відсутність уніфікованих рекомендацій до МСФЗ та НП(С)БО ускладнює облік невизначеностей, пов'язаних із санкціями чи втратами активів. Довгострокові наслідки війни, зокрема баланс між енергетичною безпекою та кліматичними зобов'язаннями, також потребують подальших досліджень для вдосконалення процесів формування звітності.

Список використаних джерел

1. Втрати українського бізнесу від війни. Сайт Центру економічної стратегії. URL: <https://surl.li/suhohh> (дата звернення 15.05.2025)
2. Fomina O., Semenova S., Moshkovska O., Yevdoshchak V., Manachynska Y. Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. *Business: Theory and Practice*. 2023. № 24(2). P. 533–543. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18951> (дата звернення 15.05.2025)
3. Zhuk V., Pugachov M., Shpykuliak O., Bezduzhna Y., Popko Y. Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. № 9(3). P. 197–215. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09> (дата звернення 15.05.2025)
4. Ковальова Т. В., Воляник Г. М. Інформаційне забезпечення звітності компаній під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-09-02> (дата звернення 15.05.2025)
5. Безручук С. Л., Петришин Л. П. Зміна якості бухгалтерської звітності в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. С. 355–362. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-355-362> (дата звернення 15.05.2025)
6. Ловінська Л. Г., Озеран А. В., Коршикова Р. С. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в умовах воєнного стану в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 23–41. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/ef7d3a5c-0529-46f7-9019-051226f75738/download> (дата звернення 15.05.2025)
7. Горай О. С., Свірко С. В. Військові дії як детермінанти впливу на обліково-аналітичне забезпечення управління промисловими підприємствами. *Економічні студії*. Житомир: ЖДТУ. 2022. Вип. 2 (24). С. 15–27. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8033/1/2%20Горай.pdf> (дата звернення 15.05.2025)



8. Сайт Deloitte. Financial Reporting Considerations Arising From the Russia-Ukraine War (March 10, 2022; Last Updated May 7, 2022). URL: https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/financial-reporting-alerts/2022/russia-ukraine-war?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 18.05.2025)
9. Щодо впливу військової агресії Російської Федерації на фінансову звітність та аудиторські звіти: інформаційний лист Ради Аудиторської Палати України від 18.03.2022. Сайт Аудиторської Палати України. URL: <https://surl.li/wbsygv> (дата звернення 11.05.2025)
10. Максимів Ю. В. Фінансова звітність за НП(С)БО 1 та П(С)БО: аналіз змін. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 270-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_59. (дата звернення 17.05.2025)
11. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення 10.05.2025)
12. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 10.05.2025)
13. Міклуха О. Л. Звітність зі сталого розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах повоєнного відновлення України* : зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф. 8 груд. 2023 р. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Ф-т обліку та податк. менеджменту [та ін.]; [редкол.: М. І. Бондар (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2023. С. 43–44. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/b477f558-2272-4ef4-8411-8b5ed53aebcb> (дата звернення 10.05.2025)
14. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення 14.05.2025)
15. Дотримання принципів сталого розвитку під час війни – це взагалі єдиний спосіб зберегти найцінніші активи – людей. Сайт видання Українська правда. URL: <https://epravda.com.ua/projects/future-agro/2023/05/05/699572/>. (дата звернення 14.05.2025)

References

1. Losses of Ukrainian business from the war. (2023). Centre for Economic Strategy. <https://surl.li/suhohh> [in Ukrainian]
2. Fomina, O., Semenova, S., Moshkovska, O., Yevdoshchak, V., & Manachynska, Y. (2023). Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. *Business. Theory and Practice*, 24 (2), 533–543. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18951>
3. Zhuk, V., Pugachov, M., Shpykuliak, O., Bezdushna, Y., & Popko, Y. (2023). Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics. International Scientific E-Journal*, 9(3), 197–215. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09>
4. Kovalova, T. V., & Volianyk, H. M. (2024). Information support of company reporting during the war. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-09-02> [in Ukrainian]
5. Bezruchuk, S. L., & Petryshyn, L. P. (2024). Change in the quality of accounting reporting in wartime conditions. *Business Inform*, 7, 355–362. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-355-362> [in Ukrainian]
6. Lovinska, L. H., Ozeran, A. V., & Korshykova, R. S. (2022). Accounting and financial reporting under martial law in Ukraine. *Finance of Ukraine*, 6, 23–41. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/ef7d3a5c-0529-46f7-9019-051226f75738/download> [in Ukrainian]



7. Horai, O. S., & Svirko, S. V. (2022). Military actions as determinants of the impact on accounting and analytical support of industrial enterprise management. *Economic Studies*, 2 (24), 15–27. <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8033/1/2%20Horai.pdf>. [in Ukrainian]
8. Deloitte site. Financial Reporting Considerations Arising From the Russia-Ukraine War (March 10, 2022; Last Updated May 7, 2022). <https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/financial-reporting-alerts/2022/russia-ukraine-war>
9. Regarding the impact of the military aggression of the Russian Federation on financial statements and audit reports. Information letter of the Council of the Audit Chamber of Ukraine (2022, March 18). *Sait Audytorskoi Palaty Ukrainy*. <https://surl.li/wbsygv> [in Ukrainian]
10. Maksymiv, Yu. V. (2013). Financial reporting by NP(S)BO 1 and P(S)BO: Analysis of changes. *Sustainable Economic Development*, 4, 270-275. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_59 [in Ukrainian]
11. On approval of the National Accounting Regulation (Standard) 1 "General Requirements for Financial Reporting". Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 73 (2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> [in Ukrainian]
12. On Accounting and Financial Reporting in Ukraine. Law of Ukraine No. 996-XIV (1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian]
13. Miklukha, O.L. (2023). Sustainability development reporting under martial law and post-war recovery of Ukraine. *Oblik, analiz, audyt, opodatkuvannia ta finansovyi monitorynh v umovakh povoiennoho vidnovlennia Ukrainy – Accounting, Analysis, Audit, Taxation and Financial Monitoring in the Conditions of Post-War Recovery of Ukraine: zb. materialiv IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 8 hrud. 2023 r. M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana, F-t obliku ta podatk. menedzhmentu [ta in.] ; [redkol.: M. I. Bondar (holova) ta in.]*. Kyiv : KNEU, 43–44. <https://ir.kneu.edu.ua/items/b477f558-2272-4ef4-8411-8b5ed53aebcb> [in Ukrainian]
14. On approval of Methodological recommendations for preparing a management report. Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 982 (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> [in Ukrainian]
15. Economic truth. (2023). Adhering to the principles of sustainable development during war is generally the only way to preserve the most valuable assets – people. <https://epravda.com.ua/projects/future-agro/2023/05/05/699572/> [in Ukrainian]

Отримано:	19.08.2025	Beérkezett:	2025.08.19	Received:	19.08.2025
Прийнято до друку:	15.10.2025	Elfogadva:	2025.10.15	Accepted:	15.10.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-366-381](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-366-381)

ETO: 336:502/504:330.16

Bernadett ILCSIK OROSZNÉ

Institute of Business Administration, Master Lecturer

University of Nyíregyháza

Nyíregyháza, Hungary

ORCID ID: [0009-0006-6242-1793](https://orcid.org/0009-0006-6242-1793)

e-mail: ilcsik.bernadett@nye.hu

(Corresponding author)

Dóra BARABÁSNE KÁRPÁTI

PhD

Institute of Business Administration, Director, Associate Professor

University of Nyíregyháza

Nyíregyháza, Hungary

ORCID ID: [0009-0000-2609-3266](https://orcid.org/0009-0000-2609-3266)

**GREEN FINANCE AND FINANCIAL AWARENESS - EXPERIENCES FROM
A QUESTIONNAIRE SURVEY**

Анотація. Стаття надає всебічний огляд фінансової грамотності здобувачів освіти, їхніх знань, представляючи поточну ситуацію, методологічну основу дослідження, сформульовані гіпотези, а також результати, отримані в результаті анкетування. Запропоновані рекомендації та висновки можуть сприяти подальшому розвитку фінансової освіти та, як наслідок, стимулюватимуть свідомі зміни в системі освіти й сімейному середовищі, щоб майбутні покоління могли приймати кращі фінансові рішення. Сучасні економічні та екологічні виклики ще більше звертають увагу на питання стійкості, зокрема в галузі фінансових рішень. Зміна клімату, виснаження ресурсів і боротьба з соціальною нерівністю є не лише завданнями глобального політичного або корпоративного рівня, але й вимагають свідомого підходу на індивідуальному рівні. Як наслідок, «зелені фінанси» - фінансові рішення, що враховують екологічні та соціальні аспекти - набирають все більшої популярності. Паралельно з цим дедалі важливішим стає розвиток фінансової грамотності, особливо серед молодого покоління, яке буде приймати економічні та екологічні рішення в майбутньому. Здобувачі вищої освіти являються особливо актуальною цільовою групою для дослідження фінансової грамотності та сталого фінансового підходу, оскільки в цьому віці формуються основні фінансові звички та установки, що згодом на довгий термін визначатимуть прийняття рішень індивідами. Для цієї вікової групи зелені фінанси можуть бути не лише теоретичним поняттям, а й практичною проблемою, наприклад, при виборі банківської установи, форм заощаджень, інвестиційних рішеннях чи навіть споживчих звичках. Водночас виникає питання, наскільки ці знання засвоєні молодими людьми, які навчаються в закладах вищої освіти, і чи усвідомлюють вони свою відповідальність за фінансові аспекти екологічної стійкості. Метою дослідження є вивчення рівня знань здобувачів вищої освіти щодо зелених фінансів, а також оцінка їхньої фінансової грамотності. Анкетне опитування шукає відповіді на питання, наскільки аспекти сталого



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/)



розвитку інтегровані в фінансове мислення молоді та який рівень їхньої готовності до сталого розвитку.

Ключові слова: фінансова грамотність, оцінка фінансових знань, зелені фінанси, анкетування, кореляційний аналіз.

JEL Classification: A210, M590

Absztrakt. A cikk átfogó képet nyújt a hallgatók pénzügyi tudatosságáról, ismereteiről, bemutatva a jelenlegi helyzetet, a kutatás módszertani hátterét, a megfogalmazott hipotéziseket, valamint a kérdőíves felmérésből származó eredményeket. Az itt ismertetett javaslatok és következtetések hozzájárulhatnak a pénzügyi oktatás továbbfejlesztéséhez, és remélhetőleg ösztönzik az oktatási rendszerben, valamint a családi környezetben történő tudatos változtatásokat annak érdekében, hogy a jövő generációi jobb pénzügyi döntéseket hozhassanak. Napjaink gazdasági és környezeti kihívásai még inkább ráirányítják a figyelmet a fenntarthatóság kérdéskörére, különösen a pénzügyi döntések területén. A klímaváltozás, az erőforrások kimerülése és a társadalmi egyenlőtlenségek kezelése nem csupán globális politikai vagy vállalati szintű feladat, hanem egyéni szinten is tudatos hozzáállást igényel. Ennek következményeként a „zöld pénzügyek” – azaz a környezeti és társadalmi szempontokat is figyelembe vevő pénzügyi megoldások – egyre nagyobb hangsúlyt kapnak. Ezzel párhuzamosan egyre fontosabbá válik a pénzügyi tudatosság fejlesztése, különösen a fiatal generáció körében, akik a jövő gazdasági és környezeti döntéshozói lesznek. Az egyetemisták különösen releváns célcsoportot jelentenek a pénzügyi tudatosság és a fenntartható pénzügyi szemlélet vizsgálatában, hiszen ebben az életkorban alakulnak ki azok az alapvető pénzügyi szokások és attitűdök, amelyek később hosszú távon meghatározzák az egyének döntéshozatalát. Ezen korosztály számára a zöld pénzügyek nemcsak elméleti fogalomként, hanem gyakorlati kérdésként is megjelenhetnek, például bankválasztás, megtakarítási formák, befektetési döntések vagy akár fogyasztási szokások szintjén. Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy milyen mértékben vannak jelen ezek az ismeretek a felsőoktatásban tanuló fiatalok gondolkodásában, és mennyire érzik felelősnek magukat a környezeti fenntarthatóság pénzügyi aspektusai iránt. A tanulmány célja, hogy feltárja az egyetemisták körében a zöld pénzügyekkel kapcsolatos ismeretek szintjét, valamint megvizsgálja pénzügyi tudatosságuk mértékét. A kérdőíves kutatás arra keresi a választ, hogy mennyire integrálódnak a fenntarthatósági szempontok a fiatalok pénzügyi gondolkodásába, milyen mértékű a fenntarthatóság iránti hajlandóságuk.

Kulcsszavak: pénzügyi tudatosság, pénzügyi ismereteinek vizsgálata, zöld pénzügyek, kérdőíves kutatás, összefüggésvizsgálat

Abstract. The article provides a comprehensive picture of students' financial awareness and knowledge, presenting the current situation, the methodological background of the research, the hypotheses formulated and the results of the questionnaire survey. The suggestions and conclusions presented here can contribute to the further development of financial education and hopefully encourage conscious changes in the education system and the family environment in order to enable future generations to make better financial decisions. The economic and environmental challenges of today's world are drawing even more attention to the issue of sustainability, especially in the area of financial decisions. Tackling climate change, resource depletion and social inequalities is not just a global political or corporate challenge, but also requires a conscious approach at the individual level. As a consequence, "green finance" - i.e. financial solutions that take into account environmental and social concerns - is gaining in importance. At the same time, it is becoming increasingly important to develop financial awareness, especially among the younger generation, who will be the economic and environmental decision-makers of the future. University students are a particularly relevant target group for the study of financial awareness and sustainable financial attitudes, as it is at this age that the basic financial habits and attitudes that will later determine individuals' decision-making in the

long term are formed. For this age group, green finance can be not only a theoretical concept but also a practical issue, for example in terms of bank choices, savings, investment decisions or even consumption habits. However, the question arises as to what extent this knowledge is present in the minds of young people in higher education and to what extent they feel responsible for the financial aspects of environmental sustainability. The aim of the study is to explore the level of knowledge about green finance among university students and to examine the extent of their financial awareness. The questionnaire-based research seeks to answer the question of how well sustainability considerations are integrated into young people's financial thinking and to what extent they are willing to embrace sustainability.

Keywords: financial awareness, financial literacy, green finance, questionnaire survey, correlation analysis

Problem statement

The aim of our study is to explore the level of knowledge of green finance among university students and to examine their level of financial awareness. The research seeks to answer the question of the extent to which sustainability considerations are integrated into students' financial thinking and their willingness to embrace sustainability.

The relevance of the topic is further enhanced by the efforts of the European Union and international organisations to encourage the development of sustainable financial systems through regulation and support. In Hungary, too, there is an increasing number of initiatives to promote a green financial approach, but the level of knowledge about this, especially among the younger generation, is not yet satisfactory in all cases. Therefore, it is particularly important to map the extent to which students have green financial literacy and are aware of their financial choices.

Literature review

1) Financial literacy and financial awareness

Financial literacy is the set of knowledge and skills that enable individuals to make informed financial decisions in their daily lives. Financial literacy encompasses not only the possession of knowledge, but also its application and the attitudes and behaviours associated with financial decisions. For example, goal-oriented saving, long-term planning, foresight, risk assessment and responsible borrowing are all characteristics of financially aware behaviour. Financial awareness is therefore more about attitudes, behaviours and decision-making patterns. Financial literacy and financial awareness are of paramount importance in the lives of young adults in higher education. This is often the first period in life when individuals make independent financial decisions.

A large body of research shows that the level of financial literacy is closely linked to responsible financial behaviour. Those with higher financial literacy are more likely to budget, make more informed choices about banking products and avoid the risk of indebtedness. However, it is also clear that knowledge is not everything: it is also important to what extent young people can put it into practice - this is the area of financial awareness.



2) Financial decisions and influencing factors

Financial decision making is an integral part of individuals' everyday lives, especially in young adulthood when independent life choices are made. According to the literature, these decisions are not based solely on rational considerations, but are influenced by a number of internal and external factors. [1, 5-44 p.]

Individual (internal) factors

The financial knowledge and skills of individuals are a major determinant of the quality of financial decision-making. The link between financial literacy and financial awareness has been confirmed by a number of studies. [2, pp. 345-360; 3] However, attitudinal and emotional factors have also been shown to play a crucial role in decision-making [4], especially for young adults with little experience.

Family background, especially parents' financial habits and patterns seen in childhood, have a long-term influence on individuals' financial attitudes. [5] In addition, life situation - for example, whether the student is working, dependent, has credit - also influences financial behaviour. [6]

External (environmental) factors

The economic environment is also a key factor: inflation, interest rates and job opportunities all influence how and what individuals spend [7]. In addition, young people's financial decisions can be significantly influenced by social norms and peer groups - the role of the social environment is particularly strong for students. [8, 1457-1470 p.]

The proliferation of digital financial tools has opened up a new dimension: online shopping, mobile payments and even easy access to micro-credit not only facilitate money management, but often also promote impulsive decision-making. [9, 523-540 p.]

In recent years, there has also been a growing focus on financial decisions that take environmental and social considerations into account. The role of sustainability in finance is also increasing. The young generation is increasingly interested in sustainable banking, ESG funds and green investments [10], which opens up new avenues for research and development in financial awareness.

3) Results of research and surveys on financial awareness and literacy

In Hungary, a number of studies have been carried out in recent years on the financial literacy of the population, the young generation and students.

The research carried out by the State Audit Office of Hungary (2021) aimed to find out about the financial literacy of Hungarian higher education students. The sample consisted of more than 1000 students. The data showed that students' financial literacy is generally medium, but that their willingness to save is extremely high, but awareness is only partial. There were further differences in the questions examined in terms of the students' field of study. The conclusions stressed the importance of financial education and its integration into higher education.

According to the OECD Financial Literacy Survey 2023, Hungary ranked 23rd out of 39 countries surveyed. The country's financial literacy is below average but shows an improving trend compared to previous years.

K. Huzdik, D. Béres and E. Németh (2014), in their study on financial literacy and risk-taking among higher education students, found that there are significant differences in financial literacy between students in business and non-business majors. Furthermore, business students are more aware and more prone to financial risk-taking than their peers. [11]

Zsótér, Béres and Németh (2015) draw the following conclusions from their research. The lack of financial awareness and knowledge is mainly concentrated among students who are not enrolled in economic education. Financial attitudes and behaviour can be traced back to parental background.

A representative survey conducted by the Financial Compass Foundation (2015) examined the financial literacy and culture of the adult population. The results showed that 42% of respondents had some savings, but a high proportion had not invested. When making financial decisions, the majority of respondents were familiar with typical financial products, but few actively used them.

The Magyar Nemzeti Bank (2022) survey on the financial knowledge, attitudes and behaviour of the population showed that the level of basic financial knowledge is acceptable, but very weak in risk management and long-term planning. The MNB's financial programmes aim to improve the financial literacy of the population and young people and strengthen practical financial education in educational institutions.

Prégler's (2024) research examined the financial literacy of students over a three-year period, and the results show that students' financial literacy is low and that parental patterns play an influential role. There has been no significant change in interest in finance over the years. The results underline the importance of financial education.

4) Results of sustainability research

Sustainability research is an important tool for understanding changes in individual and societal attitudes. The data provide a picture of how people respond to environmental challenges, how important sustainability is to them and how committed they are to it. Sustainability surveys are increasingly important as a tool for sustainable development.

GfK research in 2018 found that 72% of respondents supported sustainable development and environmental measures. 77% agreed that climate change is an urgent and serious problem. 45% would be willing to change their consumption habits to protect the environment.

The EFOTT (2024) Sustainability Survey was designed to find out how young people feel about sustainability, which environmental problems they consider to be the most serious and what they are doing to tackle them. The results showed that environmental awareness is the most important social issue and that there was a gender gap between environmental awareness and actual action. 78% of respondents thought that individual choices have a significant impact on sustainability.

The aim of the study by Balatoni et al. (2023) was to assess social attitudes towards sustainability among NKE students. The study showed a high interest and willingness to engage in sustainable living. The majority of respondents considered

environmental sustainability to be the most important of the three pillars of sustainability. Waste reduction and environmental awareness were considered important, and the results showed that 59% of students strive to protect the environment in their daily lives.

5) The concept of green finance

Sustainability also affects the financial sector, which includes financial products and services that support sustainability and climate goals as green finance. In contrast to traditional finance, green products use the money mobilised in a way that can be considered environmentally sustainable.

The importance of the concept of green finance is that our financial decisions have an impact on many areas such as the economy or the environment, so that financial decisions can be made to protect these areas.

The main aim of green initiatives is to develop the economy in a sustainable way by using natural assets, to create new markets and then to create new ways of dealing with environmental problems. Green solutions improve our quality of life and protect our ecosystems. "Developing green finance will boost innovation capacity and green transformation of the economy, helping people cope with the challenges of climate change, ecological crisis and energy security." [12]

6) Results of research on green finance knowledge and attitudes

The willingness to learn about sustainable finance is increasing worldwide, but the distribution of knowledge is not yet uniform in our country. Some domestic research has already investigated this topic, but the results providing a complete and comprehensive picture are only partially available.

The University of Óbuda (2023) assessed the knowledge and attitudes of Generation Z towards green finance. The data showed that the majority of respondents are open to sustainable financial products, although their knowledge is limited. Their decisions on green finance are influenced by financial benefits and environmental awareness. The results proved that there is a need and demand among university students to increase their knowledge of green finance through education and information.

The national survey, commissioned by Magyar Bankholding (2022), examined the green financial habits and attitudes of young people aged between 18 and 30. The data showed that young people attach importance to environmental awareness, but their knowledge and use of green financial products in the area of finance is limited. Responses show that although young people are open to green solutions, they primarily consider costs when making decisions.

The main objective of the MNB and BME (2020) retail green finance survey was to understand the demand and awareness of green financial products. The data showed that there are significant differences between the environmental and financial knowledge and attitudes of the population. It was concluded that active involvement of the public and financial system is essential to increase demand for green financial products.

Research aim and objectives

In conjunction with the literature review, an online questionnaire was designed to reach the target group. The questionnaire was produced on the Google Forms web interface and included 24 different questions. The questionnaire was filled in by 153 respondents and all questions were correctly completed, a set of responses that can be analysed in the processing. The target group of the online questionnaire research is the students of the Institute of Business Administration of the University of Nyíregyháza, who answered the questions anonymously in March and April 2025. The questionnaire contained both closed and open questions, and an open response option "Other" was assigned to some fixed answers. Respondents were given a choice of response alternatives on a 4 and 6 point Likert scale to indicate their impressions and opinions on the topic. Both types of multiple-choice questions were used, with one or sometimes more answers being indicated.

The questionnaire is divided into 4 sections:

- demographic and general questions,
- questions to test financial awareness,
- questions on sustainability,
- questions assessing green financial literacy.

The first 7 questions of the questionnaire include questions on demographic characteristics, the next 5 questions are on financial literacy, saving behaviour. This is followed by 4 questions measuring willingness towards sustainability, and the last part is a 7-question survey of knowledge, need and opinion on green finance. The last open question allowed the respondent to share his/her comments and opinions on the questionnaire.

The survey methodology, data processing was carried out using Microsoft Excel and graphs and charts were created to illustrate the results. Descriptive statistics were used to further analyse the results of the questionnaire and a correlation analysis was also carried out. We also aimed to examine whether there was a statistically meaningful relationship between two qualitative criteria (Yule's association coefficient was used to calculate this, as the number of variables was two.)

The following hypotheses were formulated:

H1: More financially aware students are those who are more concerned about sustainability.

H2: Students with savings are more informed about green finance.

H3: Students with higher green financial literacy have a higher propensity for sustainability.

Results and discussions

Based on the responses, we describe the general characteristics of the sample, evaluate the results of the questions related to financial awareness, saving and investing. We then look at the results of the responses to the questions on willingness to be sustainable and green financial literacy in the second part of the questionnaire.

The majority of respondents, 73%, are women. In terms of age, the largest number of respondents, 56.9%, or 87 respondents, are between 20 and 23 years old.

The smallest number, just 4, is in the 29 to 32 age group. The other age categories range from 4.6% to 13.1% of respondents.

Respondents to the questionnaire belong to one of four different combinations of professions and education levels. The majority of respondents, 87, are studying Business and Management BsC, while the second largest group is made up of Tourism and Hospitality BsC students, with 24. The proportion of students in higher vocational education was much lower, with 11.1% of students in Business and Management and 7.8% of students in Tourism and Hospitality. The largest part of the sample is made up of students in bachelor's degree programmes, mainly in economics. This may imply a knowledge of or interest in finance.

60.1% of the respondents, 92, are full-time students and 39.9%, 61, are part-time students.

In terms of highest educational attainment, more than 80% of the respondents, exactly 125 with upper secondary education, are currently studying in higher education and 25 already have at least one higher education qualification, and a further 3 have obtained an OQF qualification in their previous studies.

The majority of students - more than 60% - live with their parents as dependants, which is due to the presence of over 60% of full-time students. The self-sufficient layer of 25.5% is already made up of 39 students living in separate households with some income. The 20 students in the 13.1% family breadwinner group are no longer looking after themselves but also others.

75.8% of the respondents also work in some form while studying (116). This could mean higher financial awareness and practical experience. A significant proportion of 35.3% work full-time, 18.3% are students and 15% work part-time. Together, the latter two groups account for more than a third of all respondents (51). 7.2% of students do not work regularly, but rather occasionally, while 24.2% do not work at all.

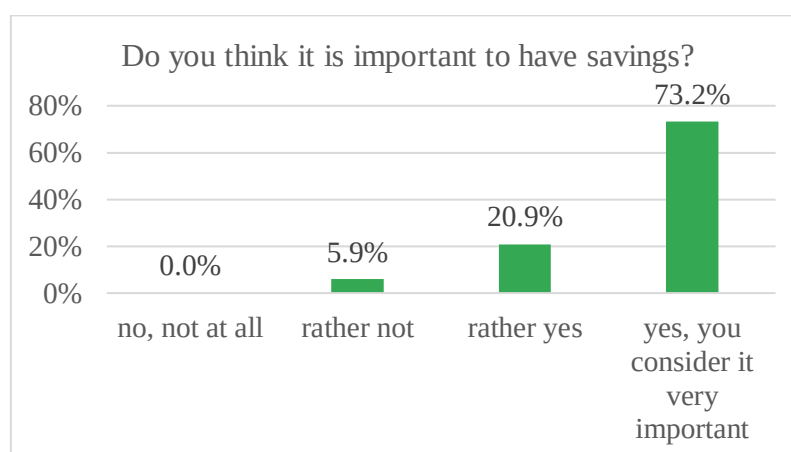


Figure 1: Do you consider it important to have savings?

Source: own editing based on survey results, n=153

From the data obtained, it is clear that the importance of having savings is considered "very important" by more than 70% of respondents and "somewhat important" by a further 20.9%. The category "no, not at all important" to have savings did not receive any ticks, indicating that the sample members are aware of the importance of savings and financial security.

89.5% of sample members have savings, which they increase occasionally or regularly. Those most committed to financial awareness account for almost a third of respondents (45). The largest group (92) increases their savings occasionally, within their means, but does not have a permanent strategy. The number of those who have no savings at all is 16, which is an expected figure given the proportion of full-time students who are still in the early stages of their careers.

We further investigated whether there is a relationship between employment status and savings criteria. As described in the methodology, we applied the association coefficient.

The association value ($Y=0.667$) shows a strong medium relationship. The result clearly shows that working students with jobs have a higher proportion of savings than non-working students.

When looking at the motivation for saving, three quarters of the completers build up savings as a safety margin against possible unexpected expenses. This suggests that the majority of students are thinking long-term and financial security is important to them. Travel and experience planning are important motivators for 48% of respondents when saving. Buying a property or a car (27% and 24.1% respectively) is a long-term goal and a major investment, affecting a quarter of respondents. Further education and caring for others show lower proportions. The other category (5.8%) typically includes personal goals such as hobbies, medical expenses, etc.

Nearly a fifth of students (19%) have already invested in some kind of financial instrument. Those planning to invest (28.8%) are open to the possibility but do not yet have an investment. The highest proportion (52.3%) is made up of respondents who neither have nor plan to invest. Reasons for this may include income constraints, risk aversion or lack of information.

A significant proportion of respondents (94.8%) would save if they had a higher income, which confirms that the willingness to save and financial awareness among students is not low, but that financial and income options are limited. 5.2% of the sample would not change their saving habits even if they had a higher income, preferring to use it for consumption or believing that building up a reserve is not important.

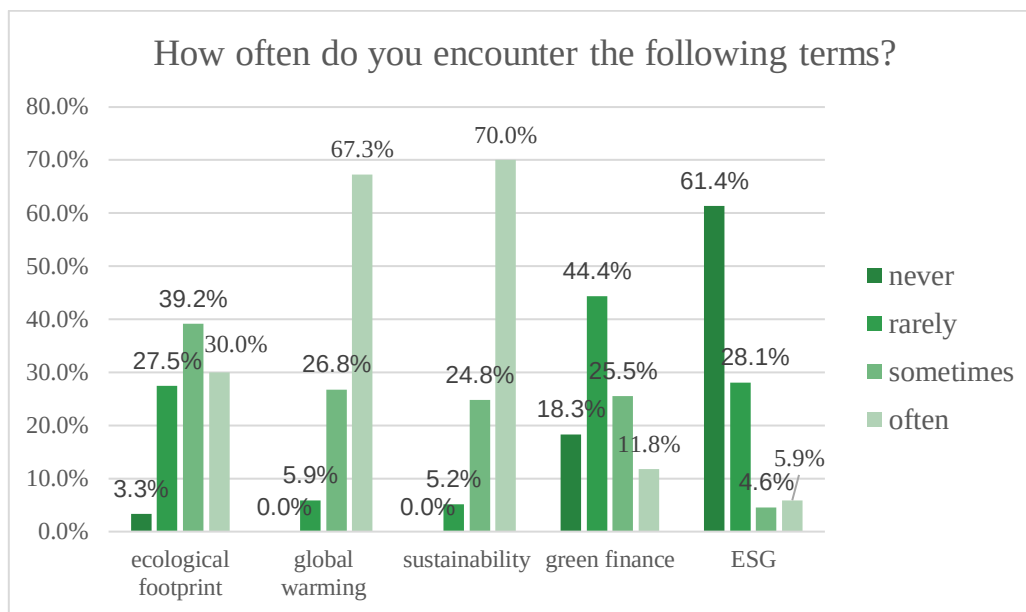


Figure 2: How often do you encounter the following terms

Source: own editing based on survey results, n=153

Figure 2 shows the extent to which the words and phrases ecological footprint, global warming, sustainability, green finance and ESG are present in students' daily lives. The terms sustainability (70%) and global warming (67.3%) are the most frequently heard terms, which are present in everyday life for the entire sample in relation to climate change information. The key terms green finance and ESG are very rarely heard or heard of by 62.7% of respondents and 61.4% have never heard of them. The concept of ecological footprint is encountered with some frequency by the majority of respondents (70%). Green finance has a prominent role in the link between financial awareness and sustainability, which is why it would be important to increase the information available in these areas.

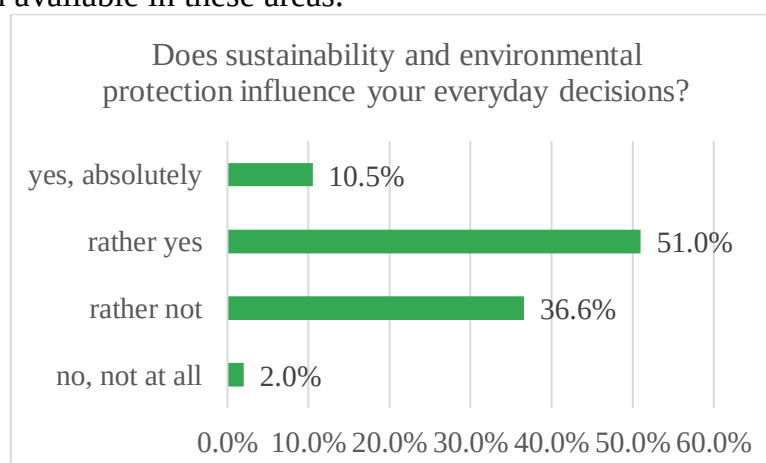


Figure 3: Does sustainability and environmental protection influence your daily decisions?

Source: own editing based on research findings, n=153

More than half of the respondents (61.5%) take sustainability into account at least partly in their decisions. Environmental protection is consciously present among students, but not always implemented in concrete consumer decisions. 36.6% do not take it into account, do not shape their decisions according to these guidelines. At a low level, only 2% responded that they are not at all concerned about this topic. This means that environmental protection is relevant for almost everyone.

A correlation test was conducted between sustainability commitment and education, with the aim of finding out whether there is a statistical relationship between the two criteria. The result obtained by calculating Yule's association coefficient is $Y=0.596$, which leads to the conclusion that the strength of the relationship between the two criteria is medium. The calculated value confirmed the finding that sustainability is more important for those with higher education than for those with lower education. This may be due in large part to the educational institutions' awareness-raising education and efforts to focus on sustainability. 96.7% of students also take practical steps to protect the environment. More than three quarters (77.8%) of them collect waste separately, which was found to be the most common environmentally friendly solution. 56.9% use energy-saving solutions, which can also bring financial benefits. Recycling and the use of public transport and bicycles are also significant (43.1% - 48.4%). Less frequently, they choose environmentally friendly products (23.5%). 3.3% do nothing, further confirming that almost everyone is aware of the importance of protecting the environment and is taking steps, even if small, to preserve the Earth.

More than 90% of respondents are open to changing their own consumption habits to fight climate change. This high proportion suggests that individual choices also have a significant impact at global level. The willingness to embrace sustainability and social responsibility is also growing among students. 9.2% of respondents answered 'no', from which no real conclusions can be drawn in the absence of reasons and further information.

More than three quarters of respondents (78.4%) feel either not at all or not very well informed about green finance. 2.6% said they were very well informed, while 19% said they were only partially informed. This may be because green finance is a relatively new field and people who do not follow financial news are less well informed.

An association test was carried out between professional and green finance awareness. The coefficient of association calculated from the data is 0.431. The result shows a weak-medium relationship between the criteria under study, i.e. green financial literacy is related to the major the student is studying. Our research confirms that students studying Business and Management are much more informed about green finance than students studying Tourism and Hospitality. This may be due to the fact that tourism and hospitality students focus their subjects on other topics and that future economists may have a greater interest in financial (green finance) information.

The main source of information is the internet (73.7%), followed by university education (59.6%). Traditional media (TV, radio, newspapers) account for between

7% and 14%, and workplace sources for 19.3%. The dissemination of green financial information and knowledge is mostly through digital and educational channels. Traditional communication channels do not show the same degree of relevance as online content in this area.

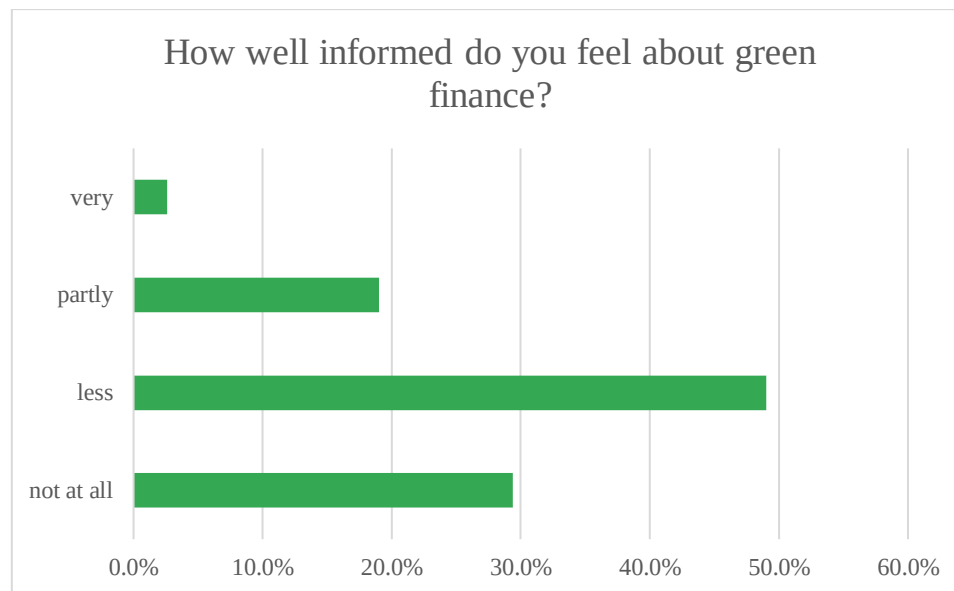


Figure 4: How well informed do you feel about green finance?

Source: own editing based on survey results, $n=153$

A significant proportion of respondents (83%) are open to green investing, while 17% are reluctant to invest in green investments if they were to invest. The high percentage of open-mindedness indicates a strong demand for more in-depth information on this topic.

73.9% of respondents have already adapted to the digital financial environment and use cashless payment solutions. In contrast, 26.1% of respondents prefer cash, of which 24.2% prefer to use cash even when they have electronic payment instruments.

Almost all of the respondents (96.7%) agree that more information on green finance options, solutions and products should be made available. There is a significant lack of information, which is a barrier to the understanding and uptake of sustainable finance.

More than 92% of respondents think it is important or very important to strengthen green finance education, while 7.6% think it is not important or not at all important. Education also has a major role and responsibility, as sustainable finance is already part of university education to some extent, and there is a high level of ambition and openness among students, but few of them are well informed.

Conclusions and prospects for further research

The literature, the survey results and the analysis have provided answers to a number of questions. The hypotheses formulated in the research were evaluated and subsequently accepted or rejected.

H1: Financially more aware students are those who are more concerned about sustainability. Based on the questionnaire survey data, the propensity to save is 94.1% and those with real savings represent 89.5% of the sample. The sustainability mindset is present in the majority of the students, with 90.8% of them being able to transform their own habits to some extent in favour of environmental sustainability. In 61.5% of students, protecting the environment influences their daily decisions and 96.8% take some small step to do so, even if this is not always a conscious decision.

The link between financial awareness and sustainability is explored in a wide range of research and literature and increasingly it seems that there is indeed a link between the two concepts. Research on Social Responsibility and Financial Awareness (2018) has found that students who perceive sustainability and social responsibility as important are more likely to plan their finances for the long term and manage their savings consciously.

Research by Huzdik, Béres and Németh (2014) and a survey by MNB (2022) emphasise that there is a correlation between the level of financial literacy and environmentally conscious attitudes. However, the results of our own research only show parallel high level results, not a direct causal relationship. We partially accept the hypothesis because the relationship is plausible, but cannot be fully proven or disproven.

H2: Students with savings are more informed about green finance.

According to the survey data, nearly 80% of students admit to being uninformed about green finance and more than 60% have never heard of green financial products and solutions. In contrast to a high propensity to save and a focus on future-proofing, the data shows a low level of uncertain green finance knowledge among students.

H3: Students with higher green financial literacy also have higher commitment to sustainability.

The relationship between commitment to sustainability and green financial literacy has been demonstrated in a number of studies. Green finance includes concepts such as sustainable investments, green bonds, green companies and financial decisions that take into account environmental and social impacts. Those who are more familiar with these concepts are often more committed to sustainability.

According to research by the Magyar Nemzeti Bank (Financial Education and Sustainability, 2019), young people who participated in financial education on sustainability were significantly better informed about green financial instruments and more committed to sustainability. The research also notes that increased knowledge of sustainable financial instruments improves engagement in sustainability. The results suggest that students with higher green finance literacy also have stronger sustainability motivation, and therefore the hypothesis is accepted.

Education on sustainability and green finance is gaining more and more attention in Hungary as well. Education and awareness play a key role in engaging young people in sustainability. By raising financial awareness, students are more open to choosing green investments and paying attention to environmental impacts.

According to the respondents (92.2%), it is important and necessary to improve information in the field of finance and green finance. It is proposed to introduce new learning aids in optional e-learning type subjects related to everyday financial literacy and sustainable finance. We believe that financial knowledge, especially green finance, is still incomplete and that the information available only partially reaches the students, so that education has a key role to play in providing information to increase knowledge.

Further research directions:

Limitations of the present study include the sample size and geographical distribution, so future research should be based on a broader, more regionally diverse sample. Furthermore, the use of qualitative research methods such as interviews and focus groups could also contribute to a deeper understanding of financial awareness.

References

1. Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5-44.
2. Bajnóczy, S. (2017). Financial literacy among young people. *Financial Review*, 62(3), 345-360.
3. Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2011). Financial literacy and planning: implications for retirement wellbeing. *NBER Working Paper No. 17078*.
4. Nofsinger, J. R. (2011). The psychology of investing (4th ed.) *Pearson Education*.
5. OECD. (2016). OECD/INFE international survey of adult financial literacy competencies. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/10/oecd-infe-international-survey-of-adult-financial-literacy-competencies_fe88832b/28b3a9c1-en.pdf [in Hungarian]
6. Czakó, Á., & Tóth, I. J. (2019). Financial culture, attitude and behavior in Hungary. *Corvinus University of Budapest*.
7. OECD. (2017). PISA 2015 results (Volume IV): Students' financial literacy. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/05/pisa-2015-results-volume-iv_g1g7a93b/9789264270282-en.pdf [in Hungarian]
8. Shim, S., Barber, B. L., Card, N. A., Xiao, J. J., & Serido, J. (2009). Financial socialization of first-year college students: the roles of parents, work, and education. *Journal of Youth and Adolescence*, 39(12), 1457-1470.
9. Zsótér, B. (2020). The impact of digital financial tools on young adults' financial decision-making. *Közgazdasági Szemle*, 67(5), 523-540.
10. World Economic Forum. (2020) A green horizon: investors' growing appetite for sustainable finance.
11. Hudzik, K., Béres, D., & Németh, E. (2014). An empirical study of financial literacy versus risk taking among students in higher education. *Financial Review*, 59(4), 476-487.
12. Cui, H. R., Wang, R. Y., & Wang, H. W. (2020). An evolutionary analysis of green finance sustainability based on multi-agent game. *Journal of Cleaner Production*, 269, 121799. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121799>
13. Atkinson, A., & Messy, F.-A. (2012). Measuring financial literacy. OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 15. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/5k9csfs90fr4-en> [in Hungarian]
14. Atkinson, A., & Messy, F.-A. (2012). Results from the OECD/International Financial Education Network (INFE) pilot research. *National Bank of Hungary*. http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Sajtoszoba/Sajtoszobakozlemenyek/mnbhu-sajtokozlemenye-20120619-pk/Measuring_financial_literacy_HU.pdf [in Hungary]

15. Balázs Lendvai, M. (2006). Marketing toolkit for the development of financial culture [TDK thesis]. *University of West Hungary*. Sopron.
<http://ilex.efe.hu/PhD/ktk/balazsnelendvai/disszertacio.pdf> [in Hungarian]
16. Balázs Lendvai, M. (2013). The role of bank marketing in the development of financial culture [PhD thesis] *University of West Hungary*. <http://doktori.nyme.hu/406/1/disszertacio.pdf> [in Hungarian]
17. Barabás, E. (2017). Financial behaviour and attitudes of young people aged 18-25 studying in Hungarian higher education in Transylvania. *XX Transylvanian Scientific Student Conference on Real and Human Sciences (ETDK)*. <https://etdk.adatbank.ro/pdf/barabaseszter> [in Hungarian]
18. Bárczi, J., & Zéman, Z. (2015). Financial culture and its anomalies. *Civic Review*, 11(1-3), 101-108.
19. Béres, D., & Huzdik, K. (2012). The emergence of financial literacy at the macroeconomic level. *Financial Review*, 57(3), 322-336.
20. Chinen, K., & Endo, H. (2012). Effects of attitude and background on students' personal financial ability: A United States survey. *International Journal of Management*, 29(2), 778-791.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=76444447&site=ehost-live> [in Hungarian]
21. Csiszár-Kocsir, Á. (2016). Opinions based on the results of a research. *Polgári Szemle*, 12(4-6), 32-44.
22. Csiszár-Kocsir, Á., & Garai-Fodor, M. (2018). Why is financial education important according to Generation Z? *Polgári Szemle*, 14(1-3), 107-119.
23. Fünfgeld, B., & Wang, L. (2009) Attitudes and behaviour in everyday finance: Evidence from Switzerland. *International Journal of Bank Marketing*, 27(2), 108-128.
24. Grifoni, A., & Messy, F.-A. (2012). Current status of national strategies for financial education: OECD INFE comparative analysis and relevant practices. *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, No. 16.
25. Hornyák, A. (2013). Money, money, money, or the financial culture of young people, 11(1-4), 35-47. https://trainingandpractice.hu/sites/default/files/kepzes_es_gyakorlat/tanulmanyok/04-Hornyak_A-tanulmany.pdf [in Hungarian]
26. Hornyák, A. (2015). Attitudes and competences of secondary school students as potential bank customers [PhD thesis].
http://doktori.unisopron.hu/id/eprint/493/19/Hornyak_Andrea_Disszertacio.TextMark.pdf [in Hungarian]
27. Horváth, I. (2017). The results of international and domestic financial and economic education in the light of research. *New Pedagogical Review*, 67(7-8), 18-46.
28. Johnson, E., & Sherraden, M. S. (2007) From financial literacy to financial capability among youth. *The Journal of Sociology and Social Welfare*, 34(3), 119-145.
29. Kahneman, D. (2013). Fast and slow thinking. *HVG Publishers*.
30. Kelemen, Gy. (2004). The teacher competence system based on the Anglo-Saxon literature.
<http://hu.scribd.com/doc/6791372/Tanulmány-Kelemen-Gyula> [in Hungarian]
31. Klapper, L. F., Lusardi, A., & Panos, G. A. (2012) Financial literacy and the financial crisis, *NBER Working Paper No. 17930, The World Bank*.
32. Koh, N. K., & Lee, C. B. (2010). "Because my parents say so" - Children's monetary decision making. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 48-52.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.114> [in Hungarian]
33. Koltay, G., & Vince, J. (2009). Consumer decisions from a behavioural economics perspective. *Economic Review*, 56(6), 495-525.
34. Konyha, R. (2010). The concept of competence and methods of analysis - developed models of competence. <http://hu.scribd.com/doc/99171638/A-kompetencia-fogalma-es-elemzesi-modszerei> [in Hungarian]



35. Kovácsné Henye, L. (2013). Online generation" versus financial culture. Social science ideas at the beginning of the third millennium. <http://publicatio.uni-sopron.hu/253/1/08KovacsneHenyelivia.pdf> [in Hungarian]
36. Kovács, I., Mihály, N., Mészáros, A., & Madarász, I. (2013). Investigating the relationship between money-related attitudes and various demographic variables in a sample of Hungarian university students. *Economic Forum*, 16(1), 37-58. http://epa.oszk.hu/00300/00315/00102/pdf/EPA00315_kozgazd_forum_2013_01_037-058.pdf [in Hungarian]
37. Kulcsár, L., & Kovácsné Henye, L. (2011). Financial literacy: A treasure that is not there! *New Youth Review*, 9(4), 35-44.
38. Luksander, A., Béres, D., Huzdik, K., & Németh, E. (2014). Exploring the factors influencing the financial literacy of young people in higher education. *Financial Review*, 59(2), 237-258.
39. Magyar Nemzeti Bank (MNB) (2008). Cooperation agreement in the field of financial culture development. <http://www.mnb.hu/letoltes/0415mnbpszafterallpodas-penzugyi-kultura-fejleszte.pdf> [in Hungarian]

Отримано:	03.09.2025	Beérkezett:	2025.09.03	Received:	03.09.2025
Прийнято до друку:	25.11.2025	Elfogadva:	2025.11.25	Accepted:	25.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-382-395](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-382-395)

УДК 331.5: 336.1

Юрій ПАСІЧНИК

доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник
відділу соціально-економічного розвитку сільських територій,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0001-9742-1378](https://orcid.org/0000-0001-9742-1378)

Олена СУКАЧ

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів,
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,
м. Черкаси, Україна

ORCID ID: [0000-0001-7150-0262](https://orcid.org/0000-0001-7150-0262)

e-mail: sukach.o.m@gmail.com

(Corresponding author)

ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ЗАЙНЯТОСТІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Анотація. У статті викладено теперішні підходи центральних та національних органів державної Європейського Союзу щодо фінансової підтримки зайнятості у сільському господарстві як вагомому секторі забезпечення регіонального розвитку, продовольчої безпеки та соціальної згуртованості. Метою дослідження є аналіз та оцінка ефективності інструментів Спільної аграрної політики, Політики згуртованості на 2021-2027 роки, зокрема Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду+, Фонду справедливого переходу. Методологія базувалась на врахуванні основних нормативно-правових актів, поглядах європейських і українських учених та прагматичній формуванню зайнятості, логічному та системному методах із табличним і схематичним поданням матеріалу. У процесі дослідження проаналізовано основну нормативно-правову базу ЄС, зокрема Спільні положення щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду згуртування, Європейського сільськогосподарського фонду, Фонду розвитку сільських територій. Також визначено основні бюджетні інструменти та результати реалізації фінансових програм у контексті забезпечення зайнятості у вразливих сільських регіонах. Особливу увагу приділено фінансуванню зайнятості із різних фондів ЄС. Виявлено основні виклики, серед яких: складність доступу до фінансування, недостатній рівень участі місцевих органів влади у формуванні програм, адміністративні бар'єри, демографічні ризики та структурні деформації ринку праці. Результатом роботи є: запропоновані напрями удосконалення бюджетної політики підтримки зайнятості: механізми посилення ролі органів місцевого самоврядування; спрощення процедур доступу до фінансових ресурсів, запровадження оцінок результативності. Розроблені рекомендації сформовано із належним обґрунтуванням і у відповідній адаптації можуть бути використані центральними,



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/)



національними та місцевими органами влади у процесі формування механізмів зайнятості у сільському господарстві. Окреслено перспективи подальших досліджень щодо впливу політики згуртованості на зайнятість у контексті зеленої трансформації, цифровізації та збереження трудового потенціалу сільських територій ЄС.

Ключові слова: політика згуртованості, зайнятість, сільське господарство, бюджетна підтримка

JEL Classification: J43, Q18, R58, H50

Absztrakt. A cikk ismerteti az Európai Unió központi és nemzeti szerveinek jelenlegi megközelítéseit a mezőgazdasági foglalkoztatás pénzügyi támogatását illetően, amely a regionális fejlesztés, az élelmezésbiztonság és a társadalmi kohézió biztosításának jelentős szektora. A kutatás célja a Közös Agrárpolitika és a 2021–2027-es időszakra vonatkozó Kohéziós Politika eszközei hatékonyságának elemzése és értékelése, különös tekintettel az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alap Pluszra (ESZA+) és az Igazságos Átmenet Alapra. A módszertan alapját a főbb jogszabályok figyelembevétele, az európai és ukrán tudósok nézetei, a foglalkoztatás alakításának gyakorlata, valamint a logikai és rendszerszemléletű módszerek képezték, az anyag táblázatos és sematikus ábrázolásával kiegészítve. A kutatás során elemzésre került az EU alapvető jogszabályi háttere, különösen az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra, a Kohéziós Alapra, az Európai Mezőgazdasági Alapra és a Vidékfejlesztési Alapra vonatkozó közös rendelkezések. Meghatározásra kerültek továbbá a főbb költségvetési eszközök és a pénzügyi programok megvalósításának eredményei a sérülékeny vidéki régiók foglalkoztatásának biztosítása kontextusában. Különös figyelmet kapott a foglalkoztatás finanszírozása a különböző uniós alapokból. Feltárássra kerültek a főbb kihívások, többek között: a finanszírozáshoz való hozzáférés nehézségei, a helyi hatóságok nem megfelelő szintű részvétele a programok kialakításában, adminisztratív akadályok, demográfiai kockázatok és a munkaerőpiac strukturális deformációi. A munka eredményeként javaslatok fogalmazódtak meg a foglalkoztatást támogató költségvetési politika tökéletesítésére: a helyi önkormányzatok szerepének megerősítését célzó mechanizmusok, a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés eljárásainak egyszerűsítése, valamint teljesítményértékelések bevezetése. A kidolgozott ajánlások kellő indoklással kerültek megfogalmazásra, és megfelelő adaptációval felhasználhatók a központi, nemzeti és helyi hatóságok által a mezőgazdasági foglalkoztatási mechanizmusok kialakítása során. A további kutatások kilátásai a kohéziós politika foglalkoztatásra gyakorolt hatásaival kapcsolatban megfogalmazásra kerültek, különös tekintettel a zöld átalakulásra, digitalizációra és a vidéki területek munkaerő-potenciáljának megőrzésére az EU-ban.

Kulcsszavak: kohéziós politika, foglalkoztatás, mezőgazdaság, költségvetési támogatás.

Abstract. The article outlines the current approaches of the central and national state bodies of the European Union to financial support for employment in agriculture as a key sector for ensuring regional development, food security and social cohesion. The purpose of the study is to analyze and assess the effectiveness of the instruments of the Common Agricultural Policy and Cohesion Policy for 2021-2027, in particular the European Regional Development Fund, the European Social Fund+, the Just Transition Fund. The methodology is based on an examination of core regulatory legal acts, the views of European and Ukrainian scientists, and the practical aspects of employment formation. Logical and systematic methods are applied, supported by tabular and schematic presentation of the material. The study analyzed the main regulatory framework of the EU, in particular the Common Provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund, and the Rural Development Fund. It also identified the principal budgetary instruments and the results of financial programs implementation in the context of supporting employment in vulnerable rural regions. Particular attention was paid to employment financing through various EU funds. The study identifies the main challenges, including difficulties in accessing funding, insufficient involvement of local authorities in programme development,

administrative barriers, demographic risks, and structural distortions of the labor market. The results include proposed directions for improving budgetary policy for employment support: strengthening the role of local governments, simplifying procedures for accessing financial resources, and introducing performance assessments. The recommendations are well-justified and, with appropriate adaptation, can be used by central, national and local authorities in developing employment-support mechanisms in agriculture. The article also outlines prospects for further research on the impact of cohesion policy on employment in the context of the green transformation, digitalization, and the preservation of the labor potential in rural areas of the EU.

Keywords: cohesion policy, employment, agriculture, budgetary support

Постановка проблеми. У країнах Європейського Союзу (ЄС) у забезпеченні економічної стабільності, продовольчої безпеки та збалансованого розвитку регіонів сільське господарство відіграє важливу роль. Разом з тим, ринок праці в аграрному секторі залишається вразливим до структурних трансформацій, що спричинені інтенсифікацією виробництва, демографічним старінням сільського населення, урбанізаційними процесами та зниженням мотивації до праці у сільській місцевості. Також сільське господарство характеризується високим рівнем сезонності, зниженням попиту на робочу силу внаслідок механізації та автоматизації виробництва, що зумовлює структурне безробіття та соціально-економічну вразливість сільських регіонів.

У відповідь на ці виклики ЄС формує комплекс фінансових інструментів, спрямованих на підтримку зайнятості в аграрному секторі, зокрема через Програму розвитку сільських територій, Фонд сільського господарства та інші механізми спільної аграрної політики (CAP).

Незважаючи на суттєві обсяги фінансування, в окремих країнах спостерігаються дисбаланси між обсягами підтримки і реальними результатами щодо стабілізації чи зростання зайнятості в сільському господарстві. Це актуалізує потребу в комплексному аналізі ефективності застосовуваних інструментів фінансової підтримки зайнятості у сільському господарстві.

Таким чином, дослідження фінансової підтримки зайнятості у сільському господарстві ЄС є актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору. Його результати можуть стати основою для удосконалення механізмів публічного управління у сільському господарстві, формуванні цільових програм підтримки сільської зайнятості та гармонізації політики розвитку сільських територій у країнах ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на суспільно значущу роль зайнятості, зокрема у сільському господарстві, ця проблематика перманентно присутня у державних програмах, бюджетному фінансуванні, наукових публікаціях.

Аналізуючи ці юридичні документи, зробимо висновок, що підтримці та стратегічному розвитку сільського господарства у ЄС надається важлива увага, зокрема і забезпеченні зайнятості. Відповідно, цю проблематику активно досліджують науковці. Зважаючи на міжнародну актуальність проблематики зайнятості у сільському господарстві, оригінальне дослідження виконали



П. Д. Маланські, Б. Дедьє, С. Скъяві які констатували, що структурні зміни в сільському господарстві, які впливають на працю, низька привабливість зайнятості та умов праці в цьому секторі є основними проблемами для збереження та оновлення сільської робочої сили. Ця складна ситуація вимагає від науковців аналізу різноманітних тем, а також розробки міждисциплінарних підходів для вирішення цієї різноманітності. Виконане дослідження щодо стану міжнародної літератури, пов'язаної з роботою в сільському господарстві, шляхом бібліометричного аналізу наукових статей, індексованих у бібліографічній базі даних Scopus показують, що США, Велика Британія, Франція та Китай є лідерами в науковому ландшафті [1].

Т. Зінчук, Н. Куцмус аналізуючи Спільну аграрну політику ЄС на 2023-2027 рр. зазначають: «Лише незначна частка (10,2 %) керівників ферм здобули повну професійну підготовку; більшість з них мають лише практичний сільськогосподарський досвід і базову освіту. В окремих країнах, наприклад, у Румунії і Греції, рівень такої підготовки особливо низький – лише 0,7 % керівників ферм мали повну сільськогосподарську освіту. Протилежна ситуація спостерігається в чотирьох країнах ЄС, де понад 30 % фермерів здобули належну повну професійну підготовку. Це Нідерланди (62,6 %), Люксембург (53,1 %), Франція (38,4 %) і Чехія (35,8 %)» [2].

М. Балог активно досліджував вплив підтримки сільського господарства на викиди парникових газів від сільського господарства у Європейському Союзі. Для вивчення впливу субсидій у Спільній сільськогосподарській політиці на скорочення викидів парникових газів від сільського господарства було використано панельні регресійні моделі [3].

І. Августинська та Й. Павловська-Тишко оцінили вплив ендегенних сільськогосподарських факторів на розвиток малих фермерських господарств, виміряний доходом фермерських господарств та відтворенням основних засобів у чотирьох вибраних країнах (ЄС), тобто Греції, Португалії, Литві та Польщі. [4].

Розлоге дослідження загальної факторної продуктивності (ЗФП), яка є домінантним фактором розвитку фермерських господарств, які отримують значну державну підтримку виконали Л. Бьяджині, Ф. Антоніолі, С. Северіні. Цінність цього дослідження полягає у тому, що воно набуло великої важливості у теперішніх умовах, коли військовий конфлікт в Україні призвів до негативних наслідків для зернових ринків. Автори виявили вплив різних субсидій на продуктивність зернових ферм, враховуючи, що ферми відрізняються залежно від рівня ЗФП. Дослідження охоплює ферми у Франції, Німеччині, Італії, Польщі, Іспанії та Великій Британії, використовуючи вибірки FADN з 2008 по 2018 рік та доповнюючи попередні аналізи, було порівняно результати з різних країн та виокремлено три підгрупи ферм з різним рівнем ЗФП. Результати підтверджують, як Спільна аграрна політика негативно впливає на ЗФП фермерських господарств, але цей ступінь відрізняється залежно від типу субсидій, у шести країнах та в межах них [5]. В. Колодзейчак обґрунтував механізми підтримки зайнятості у сільському господарстві Румунії, Болгарії та

Польщі і дійшов висновку, що вони повинні включати, перш за все, модернізацію виробничих технологій, впровадження інновацій, що замінюють людську працю, включаючи рішення для цифровізації та штучного інтелекту, концентрацію земель та додаткові заходи [6].

Оцінюючи виявлену прагматику та дослідження науковців, зробимо висновок, що існує простір для подальшого вдосконалення бюджетної політики щодо підтримки зайнятості у сільському господарстві.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З врахуванням необхідності виявлення цих напрямів бюджетної політики метою статті є їх обґрунтування у теперішніх умовах, з урахування принципу домінантності, а завданнями: виявлення особливостей зазначеної бюджетної політики; її ролі у забезпеченні зайнятості та оцінка ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом періоду функціонування ЄС перманентно формувались схеми, механізми, моделі підтримки зайнятості, особливо у сільському господарстві. У теперішній час ця підтримка сформувалась у чітку систему, яка складається із фінансових підходів на рівні центральних органів влади ЄС, національної підтримки, галузевої та місцевої підтримки. У відповідності до мети дослідження акцентуємо увагу на бюджетній підтримці, яка надається для забезпечення зайнятості на рівні центральних органів влади ЄС. За останні роки були сформовані конкретні механізми цієї підтримки із відповідним нормативно-правовим забезпеченням. Так, на рівні центральних органів ЄС перманентно затверджуються нормативно-правові акти, які регламентують відповідні процеси зайнятості. Основні документи ЄС щодо такої підтримки подано у табл. 1.

Таблиця 1.

Основні нормативно-правові акти ЄС щодо зайнятості у сільському господарстві*

№ п/п	Рік	Назва/Тема	Для кого, сутність
1	2013	Спільні положення щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду гуртування, Європейського сільськогосподарського фонду, Фонду розвитку сільських територій	Фінансові та адміністративні ресурси, необхідні для підготовки та впровадження програм розвитку села та аграрного сектору.
2	2018	Про фінансові правила, що застосовуються до загального бюджету Союзу. Регламент Європейського Парламенту і ради (ЄС, Євратом) 2018/1046 від 18 липня 2018 року	Принципи, порядок фінансування відповідних репіцієнтів, зокрема і аграріїв
3	2021	Правила підтримки стратегічних планів, що розробляються державами-членами в рамках спільної сільськогосподарської політики (САП) та фінансуються Європейським фондом сільськогосподарських гарантій (ЄФГЗ) та Європейським сільськогосподарським фондом розвитку	Сприяння зайнятості, особливо вразливих груп (жінки, молодь, сільське населення); підтримка підприємництва на місцях; розвиток навичок у сільських районах.



№ п/п	Рік	Назва/Тема	Для кого, сутність
		сільських районів (ЄФРСР)	
4	2021	Європейський план дій для сільських територій до 2040 року	Створення нових можливостей для працевлаштування в сільських громадах; залучення цифрових технологій до аграрного сектору; зменшення відтоку населення із сіл.
5	2021	Європейський стовп соціальних прав у 20 принципах. Працевлаштування, соціальні справи та інклюзія.	Соціальний саміт у Порту 7-8 травня 2021 року, організований Головами Португалії в Раді, надав можливість підтвердити зобов'язання та амбіції ставити людей на перше місце під час відновлення Європи та після нього.

*Сформовано авторами за джерелами [7, 8, 9, 10, 11].

Для впорядкування процесів фінансової підтримки соціальних процесів, зокрема і зайнятості у сільському господарстві Європейська Комісія на 2021-2027 рр. сформувала Політику згуртованості, яка сприяє зміцненню економічної, соціальної та територіальної згуртованості в ЄС. Вона спрямована на виправлення дисбалансів між країнами та регіонами і забезпечує реалізацію політичних пріоритетів Союзу, особливо зеленого та цифрового переходу. Так, протягом 2021-2027 рр. передбачається підтримка 5 політичних цілей, пріоритети яких зосереджені на базових завданнях, зокрема розширення повноважень місцевих, міських та територіальних органів влади в управлінні коштами: цільова політика реалізується лише через стратегії територіального та місцевого розвитку [12].

Політика згуртованості реалізується за рахунок таких спеціальних фондів (рис. 1).

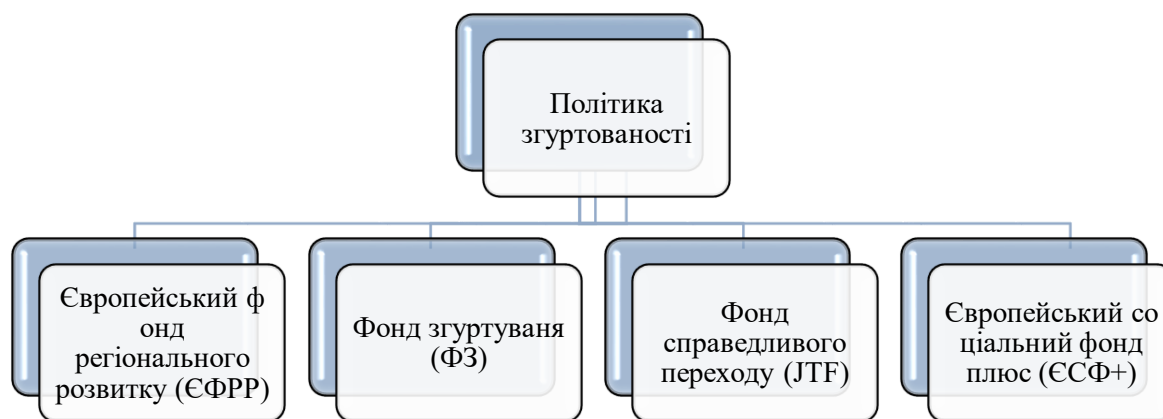


Рис. 1 Складові політика згуртованості ЄС.

Джерело: сформовано авторами за джерелом [12].

У 2021-2027 роках кошти ЄС, виділені на політику згуртування, становлять

392 мільярди євро (початкові асигнування до будь-якого переказу ресурсів). Завдяки національному співфінансуванню ці обсяги будуть доступними для фінансування програм у регіонах та країнах ЄС. Для реалізації цієї політики Європейська комісія створила Платформу справедливого переходу [13]. Платформа є ключовим інструментом ЄС, який допомагає державам- членам та регіонам розблокувати підтримку, доступну через Механізм справедливого переходу (JTM), забезпечуючи справедливий та законний перехід, який не залишить поза увагою жодну людину чи регіон. Механізм справедливого переходу є базовим інструментом для забезпечення справедливого переходу до кліматично нейтральної економіки. Він надає цілеспрямовану підтримку, щоб допомогти мобілізувати близько 55 мільярдів євро протягом періоду 2021-2027 років у найбільш постраждалих регіонах, щоб пом'якшити соціально-економічні наслідки переходу. Механізм справедливого переходу спрямований на вирішення соціальних та економічних наслідків переходу, зосереджуючись на регіонах, галузях промисловості та працівниках, які зіткнуться з найбільшими викликами, за допомогою трьох напрямків.

Новий Фонд справедливого переходу: очікується, що сума у розмірі 19,7 млрд євро у поточних цінах мобілізує близько 7,3 млрд євро національного співфінансування, що загалом становитиме 27 млрд євро.

Схема InvestEU «Справедливий перехід»: надасть бюджетну гарантію в рамках програми InvestEU для чотирьох політичних вікон та Консультаційний центр InvestEU, який діятиме як центральна точка входу для запитів на консультаційну підтримку. Очікується, що він мобілізує 10-15 мільярдів євро, переважно інвестицій приватного сектору.

Нова кредитна лінія для державного сектору: поєднає 1,3 млрд євро грантів, що фінансуються з бюджету ЄС, з 6-8 млрд євро позик від Європейського інвестиційного банку, щоб мобілізувати 13,3-15,3 млрд євро державних інвестицій [14].

Кошти з ЄФРР та ЄСФ+ розподіляються між трьома категоріями регіонів (менш розвинені, більш розвинені, країни з перехідною економікою), деякі країни отримують допомогу з ФЗ, деякі регіони з особливими потребами отримують цільове фінансування (найвіддаленіші регіони та малонаселені), і всі країни отримують допомогу з ЄФР [15].

Фонд справедливого переходу (JTF) – це новий інструмент Політики згуртування на 2021-2027 роки, який є першим стовпом Механізму справедливого переходу в контексті Європейської зеленої угоди, спрямованої на досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року. Фонд справедливого переходу підтримує економічну диверсифікацію та реконверсію відповідних територій. По відношенню до зайнятості це означає: підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників; інвестиції в малі та середні підприємства; створення нових фірм; дослідження та інновації; допомога в пошуку роботи [16].



У межах політики згуртованості у ЄС сформовано Спільну аграрну політику (CAP – Common Agricultural Policy). Це базова політика Європейського Союзу, яка регулює:

- підтримку фермерів та сільського господарства;
- розвиток сільських територій;
- продовольчу безпеку;
- захист довкілля та адаптацію аграрного виробництва до змін клімату.

Структурно вона складається із двох фондів, які безпосередньо направлені на підтримку зайнятості у сільських територіях, зокрема щодо сільського господарства, включаючи фермерів. Перший Фонд – Європейський сільськогосподарський гарантійний фонд (EAGF – European Agricultural Guarantee Fund) фінансує прямі виплати фермерам та заходи з регулювання аграрних ринків. Другий Фонд – Європейський фонд розвитку сільських територій (EAFRD – European Agricultural Fund for Rural Development) фінансує розвиток сільських територій і є вагомим джерелом прямо пов'язаних із підтримкою зайнятості, зокрема інвестиції, стартапи для фермерів, тренінги, диверсифікація економіки села. Фінансування із цих фондів подано у табл. 2.

Таблиця 2.

Фінансова підтримка через фонди САП у ЄС протягом 2020-2024 рр. *

Роки	Фінансування, млрд €		Разом
	Європейський сільськогосподарський гарантійний фонд	Європейський фонд розвитку сільських територій	
2020	40,5	14,4	54,9
2021	40,1	15,1	55,5
2022	40,4	15,3	55,7
2023	39,8	13,6	53,4
2024	39,5	13,6	53,1
Всього	200,3	72,0	272,3

*Сформовано авторами за джерелами [17-20].

Отже, ці фонди суттєво підтримують розвиток сільського господарства та сприяють зайнятості населення цих регіонів.

Зважаючи на необхідність постійного моніторингу за станом ринку праці, зокрема зайнятості у керівними органами ЄС регулярно оприлюднюються відповідні звіти, аналітичні записки тощо. Так, у травні 2023 року Європейська Комісія опублікувала Робочий документ персоналу: «Згуртованість 2021-2027: формування дедалі сильнішого Союзу – Звіт про результати програмування політики згуртованості на 2021-2027 роки», де висвітлено, як ця політика сприяє залученню інвестиції на загальну суму 545 мільярдів євро, з яких 378 мільярдів євро фінансується ЄС [21]. У 9-му звіті про згуртованість, опублікованому Європейською комісією 27 березня 2024 року, зазначено, що політика згуртованості продовжує скорочувати розриви між регіонами та державами-членами ЄС. У звіті зазначається, що було досягнуто значних успіхів у

скороченні розривів між державами-членами та регіонами, зміцненні єдиного ринку ЄС та забезпеченні того, щоб ЄС продовжував інвестувати в людський капітал та сталий розвиток [22]. Резолюція Європейського Парламенту від 8 травня 2025 року щодо дев'ятої доповіді про економічну та соціальну згуртованість виявили низку прорахунків у реалізації цієї політики [23].

Критичний аналіз зазначених нормативно-правових актів дав змогу конкретизувати такі прогалини у законодавстві:

неналежне виконання затверджених програм та інші недоліки, зокрема і щодо політики зайнятості;

глибокі регіональні нерівності: понад 28 % європейців проживають у регіонах з ВВП на рівні нижче 75 % середнього по ЄС. Особливо уразливі сільські, острівні, прикордонні регіони та ті, що проходять індустріальний перехід;

узбережжя, південь та південний схід ЄС через кліматичні зміни можуть втрачати понад 1 % ВВП щороку;

відтік молоді з депресивних регіонів провокує демографічну кризу і посилює нерівність;

висока комплексність правил у частині адміністрування фондів – це серйозний бар'єр: для учасників проєктів, органів управління, аудиторських структур;

слабке вимірювання результату й здатність оцінювати ефективність витрат;

політика обтяжена численними цілями: від економічної згуртованості до цифрової та зеленої трансформації, що розмиває її ефективність;

місцева та регіональна влада часто недостатньо залучені в процеси планування й реалізації;

вимагають спрощення процедур, спільного управління та активної участі на місцях і більшість регіональних лідерів виступають проти централізації фінансів – бо це послаблює територіальну релевантність проєктів;

Європейська Комісія та деякі країни-неткоплатники наполягають на більш цільових, реформоорієнтованих платіжних механізмах, натомість інші країни побоюються, що це звузить охоплення фондів.

Отже, Європейська політика згуртованості 2021-2027 стикається з комплексними проблемами – від нерівностей й адміністративних бар'єрів до розпорошення цілей і конкуренції з новими політичними пріоритетами.

Беручи до уваги виявлені проблеми, сформулюємо такі можливі наслідки за відповідними складовими.

1. Посилення соціально-економічної нерівності між регіонами, яка проявляється у відсутність дієвих механізмів для вирівнювання розвитку, що призводить до зростання відмінностей між розвинутими та депресивними регіонами, особливо у сільських, острівних, прикордонних і промислово-транзитивних територіях.



2. Поглиблення демографічної кризи, що обумовлюється відтоком молоді з менш розвинених регіонів спричиняє старіння населення, скорочення робочої сили та зниження інвестиційної привабливості таких територій.

3. Економічні втрати внаслідок кліматичних змін, що негативно відображається на південних та прибережних регіонах ЄС, які зазнають щорічних втрат ВВП, що посилює економічну нестабільність і вимагає додаткових компенсаторних механізмів.

4. Зниження ефективності фінансування через складність адміністративних процедур, зокрема надмірна бюрократія та складність доступу до фондів стримують участь місцевих органів влади, громад та малого бізнесу, знижуючи результативність інвестицій.

5. Низька залученість місцевих органів влади, що проявляється у обмеженій участі у плануванні та реалізації проєктів та позбавляє політику згуртованості територіальної чутливості та гнучкості.

6. Недостатній моніторинг і оцінка ефективності витрат, що проявляється у відсутність якісних індикаторів результативності та унеможливорює об'єктивне оцінювання впливу фінансування на реальні зміни в регіонах.

7. Зменшення довіри до інституцій ЄС на регіональному рівні уповільнює досягнення видимих результатів а відсутність відчутної підтримки з боку ЄС знижують рівень довіри до політики згуртованості серед громадян і місцевої влади.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Політика згуртованості Європейського Союзу на 2021–2027 роки відіграє важливу роль у формуванні основ зайнятості на регіональному рівні, зокрема через підтримку структурної трансформації, розвиток людського капіталу та стимулювання місцевої економіки. Запровадження Механізму справедливого переходу, розширення інструментів ЄФРР та ЄСФ+, а також зміщення акценту на участь місцевих органів влади створюють нові можливості для забезпечення сталої зайнятості, особливо у вразливих регіонах.

Водночас, аналіз показав, що політика зайнятості у межах згуртованості стикається з низкою викликів: відсутністю чітких механізмів адаптації до регіональної специфіки ринку праці, складністю адміністрування програм підтримки, низьким рівнем залучення місцевих громад до планування та реалізації ініціатив, а також недостатньою оцінкою ефективності заходів з підтримки зайнятості.

У цих умовах для посилення ефективності політики зайнятості доцільно: активніше залучати місцеві і регіональні органи влади до планування програм зайнятості;

спростити доступ до фінансових ресурсів для суб'єктів, які створюють нові робочі місця;

сформувати систему моніторингу з чіткими індикаторами результативності у сфері зайнятості;

розробити адаптивні механізми підтримки для регіонів із найбільшими трудовими ризиками.

Враховуючи комплексність сучасної політики згуртованості ЄС, її багатовекторність та зростаючий вплив на регіональні ринки праці, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати у кількох взаємопов'язаних напрямках. Так, є необхідним поглиблений аналіз ефективності програм зайнятості в межах ЄФРР, ЄСФ+ та Фонду справедливого переходу, зокрема в контексті переходу до «зеленої» та цифрової економіки. Особливу увагу слід приділити регіонам із хронічно високим рівнем безробіття та структурними деформаціями на ринку праці. Також варто розробити порівняльні дослідження інституційної спроможності регіональних і місцевих органів влади щодо впровадження інструментів політики згуртованості, з урахуванням їх ролі у формуванні сталих локальних ринків праці. Особливо актуальним напрямом може бути оцінка впливу політики згуртованості на молодіжну зайнятість та жіноче підприємництво у сільських, прикордонних і депопуляційних регіонах ЄС, які є найбільш уразливими до соціально-економічної поляризації.

Список використаних джерел

1. Malanski P., Dedieu B., Schiavi S. Mapping the research domains on work in agriculture. A bibliometric review from Scopus database. *Journal of Rural Studies*. 2021. № 81. P. 305-314. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.10.050>
2. Зінчук Т., Куцмус Н. Спільна аграрна політика ЄС на 2023-2027 рр.: амбіції і релевантність Цілям сталого розвитку. *Економіка України*. 2023. № 11. С. 76-96. DOI: <https://doi.org/10.15407/econo.myukr.2023.11.076>.
3. Balogh Jeremiás Máté. The impacts of agricultural subsidies of Common Agricultural Policy on agricultural emissions: The case of the European Union. *Agricultural Economics – Czech*. 2023. № 69(4). P. 140-150. DOI: <https://doi.org/10.17221/51/2023-AGRICECON>
4. Augustyńska I., Pawłowska-Tyszko J. Factors for Development of Small Farms in Selected European Union Countries. *Sustainability*. 2025. №17(7), 3100. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073100> URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/3100> (дата звернення: 01.07.2025)
5. Biagini L., Antonioli F., Severini S. The impact of CAP subsidies on the productivity of cereal farms in six European countries. Cornell University. 2022. URL: https://arxiv.org/abs/2212.03503?utm_source=chatgpt.com/ (дата звернення: 03.07.2025)
6. Kołodziejczak E., Labour W. Productivity and Employment in Agriculture in the European Union. *European Research Studies Journal*. 2025. № XXVIII (1). P. 991-1009. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3949>
7. Про встановлення спільних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду гуртування, Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій та Європейського фонду морського та рибного господарства та про встановлення загальних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду гуртування та Європейського фонду морського і рибного господарства та скасування Регламенту Ради (ЄС) № 1083/2006: Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1303/2013 від 17 грудня 2013 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_034-13#Text (дата звернення: 06.07.2025)



8. Про фінансові правила, що застосовуються до загального бюджету Союзу: Регламент Європейського парламенту і Ради (ЄС, Євратом) 2018/1046 від 18 липня 2018 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_025-18#Text (дата звернення: 01.07.2025)
9. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans) and financed by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Regulations (EU) No 1305/2013 and (EU) No 1307/2013. Document 32021R2115. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj/eng> (дата звернення: 06.07.2025)
10. Long Term Vision for Rural Areas. ELARD. URL: <https://elard.eu/whats-going-on/long-term-vision-for-rural-areas/> (дата звернення: 12.07.2025)
11. European Pillar of Social Rights. Employment, Social Affairs and Inclusion. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union_en (дата звернення: 12.07.2025)
12. New Cohesion Policy. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/2021-2027_en (дата звернення: 12.07.2025)
13. Just Transition Platform. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/just-transition-fund_en (дата звернення: 03.07.2025)
14. The Just Transition Mechanism: making sure no one is left behind. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_en (дата звернення: 01.07.2025)
15. European Social Fund Plus. European Commission. URL: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/what-esf/> (дата звернення: 06.07.2025)
16. Just Transition Fund. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/just-transition-fund_en (дата звернення: 03.07.2025)
17. Agriculture and rural development. Data and analysis. European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis_en (дата звернення: 12.07.2025)
18. SFC Support Portal. European Commission. URL: https://sfc.ec.europa.eu/en/2021/news/31102024-annual-accounts-eagf-eafRD-fy2024-acceptance?language_content_entity=en/ (дата звернення: 12.07.2025)
19. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024. Innovation for Sustainable Productivity Growth. OECD-2024. 660 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2024_b4c72370/74/ (дата звернення: 01.07.2025)
20. Study on funding for EU rural areas. Final report. Publications Office of the European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/home/> (дата звернення: 06.07.2025)
21. Report on the outcome of 2021-2027 cohesion policy programming. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/reports/2023/report-on-the-outcome-of-2021-2027-cohesion-policy (дата звернення: 12.07.2025)
22. 9th Report on Economic, Social and Territorial Cohesion (2024). URL: <https://danube-region.eu/9th-report-on-economic-social-and-territorial-cohesion/> (дата звернення: 06.07.2025)
23. European Parliament resolution of 8 May 2025 on the ninth report on economic and social cohesion (2024/2107(INI)). 8 May 2025 -European Parliament resolution of 8 May 2025 on the ninth report on economic and social cohesion (2024/2107(INI)). URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-10-2025-0098_EN.html (дата звернення: 01.07.2025)

References

1. Malanski, P., Dedieu, B., & Schiavi, S. (2021). Mapping the research domains on work in agriculture. A bibliometric review from Scopus database. *Journal of Rural Studies*, 81, 305-314. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.10.050>
2. Zinchuk, T., & Kutsmus, N. (2023). The EU Common Agricultural Policy for 2023-2027: Ambitions and Relevance to the Sustainable Development Goals. *Ekonomika Ukrayiny*, 11, 76-96. <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2023.11.076> [in Ukrainian]
3. Balogh, J. M. (2023). The impacts of agricultural subsidies of Common Agricultural Policy on agricultural emissions: The case of the European Union. *Agricultural Economics – Czech*, 69(4), 140-150. <https://doi.org/10.17221/51/2023-AGRICECON>
4. Augustyńska, I., & Pawłowska-Tyszko, J. (2025). Factors for Development of Small Farms in Selected European Union Countries. *Sustainability*, 17(7), 3100. <https://doi.org/10.3390/su17073100>. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/3100/>
5. Biagini, L., Antonioli, F., & Severini, S. (2022). The impact of CAP subsidies on the productivity of cereal farms in six European countries. *Cornel University*. https://arxiv.org/abs/2212.03503?utm_source=chatgpt.com/
6. Kołodziejczak, E., & Labour, W. (2025). Productivity and Employment in Agriculture in the European Union. *European Research Studies Journal*, XXVIII (1), 991-1009. <https://doi.org/10.35808/ersj/3949>
7. Laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Rural Development and the European Maritime and Fisheries Fund and laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund and the European Maritime and Fisheries Fund and repealing Council Regulation (EC) No. 1083/2006. Regulation of the European Parliament and EU Council No. 1303/2013 (2013). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_034-13#Text [in Ukrainian]
8. On the financial rules applicable to the general budget of the Union. Regulation (EU, Euratom) No. 2018/1046 (2018). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_025-18#Text [in Ukrainian]
9. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans) and financed by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Regulations (EU) No 1305/2013 and (EU) No 1307/2013. Document 32021R2115 (2021). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj/eng>
10. ELARD. (2021). Long Term Vision for Rural Areas. <https://elard.eu/whats-going-on/long-term-vision-for-rural-areas/>
11. Employment, Social Affairs and Inclusion. (2025). European Pillar of Social Rights. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union_en
12. European Commission. (2025). New Cohesion Policy. https://ec.europa.eu/regional_policy/2021-2027_en
13. European Commission. (2025). Just Transition Platform. https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/just-transition-fund_en
14. European Commission. (2025). The Just Transition Mechanism: making sure no one is left behind. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_en
15. European Commission. (2025). European Social Fund Plus. <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/what-esf/>
16. European Commission. (2025). Just Transition Fund. https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/just-transition-fund_en



17. European Commission. (2025). Agriculture and rural development. Data and analysis. https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis_en
18. European Commission. (2024). SFC Support Portal. https://sfc.ec.europa.eu/en/2021/news/31102024-annual-accounts-eagf-eafrd-fy2024-acceptance?language_content_entity=en/
19. OECD. (2024). Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024. Innovation for Sustainable Productivity Growth. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2024_b4c72370/74/
20. Publications Office of the European Union. (2025). Study on funding for EU rural areas. <https://op.europa.eu/en/home/>
21. European Commission. (2023). Report on the outcome of 2021-2027 cohesion policy programming. https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/reports/2023/report-on-the-outcome-of-2021-2027-cohesion-policy
22. Danube Region. (2024). 9th Report on Economic, Social and Territorial Cohesion. <https://danube-region.eu/9th-report-on-economic-social-and-territorial-cohesion/>
23. European Parliament resolution of 8 May 2025 on the ninth report on economic and social cohesion (2024/2107(INI)). 8 May 2025 -European Parliament resolution of 8 May 2025 on the ninth report on economic and social cohesion (2024/2107(INI)). https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-10-2025-0098_EN.html

<i>Отримано:</i>	06.08.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.08.06	<i>Received:</i>	06.08.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	25.10.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.10.25	<i>Accepted:</i>	25.10.2025
<i>Опубліковано:</i>	17.12.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.12.17	<i>Published:</i>	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-396-408](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-396-408)

УДК 338.43:639.3:330.131.7

Ніна ПОЙДА-НОСИК

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II,
м. Берегове, Україна

ORCID ID: [0000-0002-5378-8028](https://orcid.org/0000-0002-5378-8028)

Scopus Author ID: [57223373444](https://orcid.org/57223373444)

e-mail: poyda.nosyk.nina@kmf.org.ua
(Corresponding author)

Ірина КАЛІНА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
заступник директора Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
м. Київ, Україна

ORCID ID: [0000-0001-5662-6967](https://orcid.org/0000-0001-5662-6967)

Scopus Author ID: [57287624400](https://orcid.org/57287624400)

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ГАЛУЗІ АКВАКУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ПРОДОВОЛЬЧИХ КРИЗ

Анотація. У статті досліджено фінансову безпеку галузі аквакультури України як ключового чинника забезпечення її конкурентоспроможності в умовах сучасних продовольчих криз. На основі аналізу останніх наукових публікацій, статистичних даних Держрибагентства, звітів FAO та Світового банку обґрунтовано актуальність проблеми формування фінансово стійкої та інноваційно орієнтованої аквакультури, спроможної забезпечувати продовольчу безпеку держави. Визначено, що наявні дослідження переважно висвітлюють технологічні та ринкові аспекти розвитку галузі, однак питання комплексної оцінки фінансової безпеки залишаються недостатньо розробленими. Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад оцінювання фінансової безпеки галузі аквакультури України та визначення її впливу на конкурентоспроможність у контексті продовольчих викликів. Для досягнення мети запропоновано систему з 20 індикаторів, згрупованих за шістьма складовими: інвестиційною, виробничо-фінансовою, грошово-розрахунковою, зовнішньо-економічною, інституційно-управлінською та еколого-інноваційною. Використано інтегральний підхід до розрахунку індексу фінансової безпеки, що дозволяє кількісно оцінити рівень стійкості галузі. Результати розрахунків свідчать, що інтегральне значення індексу фінансової безпеки галузі у 2024 році становить 0,73, що відповідає задовільному рівню. Найвищі показники зафіксовано у виробничо-фінансовій (0,82) та грошово-розрахунковій (0,76) складових, тоді як зовнішньо-економічна (0,65) та еколого-інноваційна (0,68) залишаються найуразливішими. Запропонована методика дозволяє здійснювати



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/)



системний моніторинг фінансової стійкості галузі та може бути використана для формування державної політики підтримки аквакультури. Зроблено висновок, що підвищення рівня фінансової безпеки потребує розширення доступу до кредитних і грантових ресурсів, розвитку страхування ризиків, стимулювання інноваційних технологій водозбереження й енергоефективності, а також удосконалення інституційного середовища. Включення еколого-інноваційної складової до системи фінансової безпеки обґрунтовано як стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності галузі на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аквакультура, галузь, продовольчі виклики, фінансова безпека, індикатори, інвестиційна стійкість, національна економіка.

JEL Classification: Q22, Q18, G32, O13, Q56

Absztrakt. A cikk az ukrajnai akvakultúra-ágazat pénzügyi biztonságát vizsgálja, mint a versenyképesség biztosításának kulcstényezőjét a modern élelmiszerválságok körülményei között. A legújabb tudományos publikációk, az Állami Halászati Ügynökség statisztikai adatai, valamint a FAO és a Világbank jelentéseinek elemzése alapján megalapozott a pénzügyileg stabil és innovációorientált akvakultúra kialakításának fontossága, amely képes biztosítani az ország élelmiszerbiztonságát. Megállapítást nyert, hogy a meglévő kutatások túlnyomórészt az iparág fejlesztésének technológiai és piaci aspektusait tárgyalják, azonban a pénzügyi biztonság komplex értékelésére vonatkozó kérdések még nem kellőképpen kidolgozottak. A tanulmány célja az ukrajnai akvakultúra-ágazat pénzügyi biztonsága értékelésének elméleti és módszertani alapjainak megalapozása, valamint a versenyképességre gyakorolt hatásának meghatározása az élelmezési kihívások kontextusában. A cél elérése érdekében javaslat készült egy 20 indikátorból álló rendszerre, amelyek hat összetevő köré csoportosulnak: beruházási, termelési-pénzügyi, pénzforgalmi-elszámolási, külgazdasági, intézményi-irányítási és ökológiai-innovációs. A pénzügyi biztonsági index kiszámításához integrált megközelítést alkalmaztak, amely lehetővé teszi az ágazat stabilitási szintjének mennyiségi értékelését. A számítások eredményei azt mutatják, hogy az ágazat pénzügyi biztonsági indexének integrált értéke 2024-ben 0,73 volt, ami kielégítő szintnek felel meg. A legmagasabb mutatókat a termelési-pénzügyi (0,82) és a pénzforgalmi-elszámolási (0,76) összetevőkben rögzítették, míg a külgazdasági (0,65) és az ökológiai-innovációs (0,68) összetevők továbbra is a legsebezhetőbbek. A javasolt módszertan lehetővé teszi az ágazat pénzügyi stabilitásának rendszerszintű nyomon követését, továbbá felhasználható az akvakultúrát támogató állami politika kialakításához. Megállapítást nyert, hogy a pénzügyi biztonság szintjének növelése érdekében szükséges a hitel- és támogatási forrásokhoz való hozzáférés bővítése, a kockázatbiztosítás fejlesztése, a víztakarékos és energiahatékony innovatív technológiák ösztönzése, valamint az intézményi környezet fejlesztése. Az ökológiai-innovációs komponens bevonása a pénzügyi biztonság rendszerébe stratégiai irányként indokolt, amely növeli az iparág versenyképességét a hazai és nemzetközi piacokon.

Kulcsszavak: versenyképesség, akvakultúra, ágazat, élelmezési kihívások, pénzügyi biztonság, indikátorok, beruházási stabilitás, nemzetgazdaság.

Abstract. The article examines the financial security of Ukraine's aquaculture sector as a key factor in ensuring its competitiveness under current food crises. Based on the analysis of recent scientific publications, statistical data from the State Fisheries Agency, and reports of FAO and World Bank Group, the relevance of forming a financially sustainable and innovation-oriented aquaculture sector capable of contributing to national food security is substantiated. Existing studies mainly address technological and market aspects, while the issue of comprehensive assessment of financial security remains insufficiently explored. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for assessing the financial security of Ukraine's aquaculture sector and to determine its impact on competitiveness amid food challenges. A system of 20 indicators grouped into six components - investment, production-financial, monetary-settlement, foreign-economic, institutional-managerial, and ecological-innovative - is proposed. The integral index

approach enables a quantitative assessment of the sector's financial resilience. The results indicate that the integrated financial security index for 2024 is 0.73, corresponding to a satisfactory level. The highest scores are observed for the production-financial (0.82) and monetary-settlement (0.76) components, while the foreign-economic (0.65) and ecological-innovative (0.68) components remain the most vulnerable. The proposed methodology provides a tool for systematic monitoring of financial resilience and can be applied in shaping state support policies for aquaculture. It is concluded that strengthening financial security requires expanded access to credit and grant resources, development of risk insurance, promotion of innovative water-saving and energy-efficient technologies, and improvement of the institutional environment. The inclusion of the ecological-innovative component in the system of financial security is justified as a strategic direction for enhancing the sector's competitiveness in domestic and international markets.

Keywords: competitiveness, aquaculture, industry, food challenges, financial security, indicators, investment resilience, national economy.

Постановка проблеми. У контексті сучасних викликів у сфері продовольства, спричинених військовими діями, глобальним порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості енергоносіїв та ресурсів, посилення конкурентоспроможності вітчизняної галузі аквакультури стає особливо актуальним. Аквакультура є важливим елементом продовольчої безпеки держави, оскільки забезпечує споживачів продуктами харчування з високим вмістом білка, сприяє розвитку сільських територій та диверсифікації сільськогосподарського виробництва.

Водночас ефективне функціонування галузі значною мірою залежить від рівня фінансової безпеки, яка визначає здатність підприємств протистояти фінансовим ризикам, підтримувати ліквідність, забезпечувати інвестиційну привабливість та стабільність виробничого процесу. Недостатня фінансова стабільність підприємств аквакультури підвищує їх вразливість до зовнішніх шоків, що, в свою чергу, знижує конкурентоспроможність галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Наявні дослідження переважно зосереджені на питаннях підвищення продуктивності, екологічної стійкості чи інноваційного розвитку, тоді як комплексна оцінка рівня фінансової безпеки галузі в контексті її конкурентоспроможності досліджена недостатньо. Відсутність єдиної системи індикаторів і критеріїв, які б відображали вплив фінансової стійкості підприємств аквакультури на їхню здатність конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, ускладнює розроблення дієвих механізмів антикризового управління. Це зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні підходів до оцінювання фінансової безпеки галузі аквакультури як визначального чинника її конкурентоспроможності в умовах зростаючих продовольчих ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти державного регулювання та забезпечення конкурентоспроможності рибного господарства в Україні авторами були розглянуті у працях [1-3]. Водночас у 2023-2025 роках у наукових дослідженнях та аналітичних звітах профільних наукових центрів і міжнародних організацій було порушено низку нових проблем, які поглиблюють попередні напрацювання та вимагають подальшого наукового осмислення,



зокрема, які стосуються фінансової безпеки галузі як чинника забезпечення її конкурентоспроможності. Так, О. Козирєва та ін. [4] розглядають фінансову безпеку як передумову підвищення інвестиційного потенціалу аграрного сектору, доводячи взаємозв'язок між стійкістю фінансування, доступом до капіталу та конкурентоспроможністю підприємств.

Автор О. Мельничук [4] запропонувала методичні підходи до кількісної оцінки фінансових ризиків аграрних підприємств на основі системи показників ліквідності, рентабельності й стійкості, підкресливши значення інтегральних індексів для стратегічного моніторингу. Група науковців Т. Васильців та ін. [6] розвинули концепцію фінансово-економічної безпеки бізнесу, акцентуючи на необхідності поєднання макроекономічних та галузевих індикаторів у межах єдиної системи оцінки.

Проблеми забезпечення фінансової безпеки та конкурентоспроможності сектору аквакультури прослідковуються зі звітів міжнародної організації FAO [7, 8]. Так, у звіті [7] проведено системний аналіз трансформації логістичних ланцюгів, портової інфраструктури та відповідно фінансово-економічних ризиків в агропромисловому секторі України, зокрема в галузі аквакультури, в умовах повномасштабного воєнного конфлікту. У звіті Світового банку [9] підкреслено, що українські фермери стикаються з труднощами у фінансуванні не лише в частині зусиль з відновлення внаслідок війни та підвищення продуктивності, але й своєї операційної діяльності. При цьому наголошено, що враховуючи життєво важливу роль сільського господарства України не тільки для внутрішньої економіки, але й для економік інших країн, цей дефіцит фінансування становить загрозу для глобальної продовольчої безпеки. У звіті також розкриваються основні пріоритети короткострокової та середньострокової підтримки агросектору в Україні з необхідністю забезпечення доступного фінансування для всіх фермерських господарств, незалежно від їх розміру.

Інший аспект – інвестиційні бар'єри й способи державної підтримки (субсидії, компенсації, пільгові кредити) підприємств сектору аквакультури – розглянуто також у працях О. Єрмакової та Т. Б'юнда [10], а також монографії Н. Вдовенко і С. Шепелева [11]. Результати дослідження вказують, що саме наявність дефіциту довгострокового фінансування й висока вартість оборотного капіталу є ключовими обмежувачами росту.

Локальні дослідження харчової політики для аквакультури, проведені авторами М. Бургаз та О.Соборовою в праці [12], вказують, що логістичні проблеми, коливання обмінного курсу та митні обмеження впливають на собівартість кормів і енергії, що безпосередньо відображається на рентабельності.

Загалом, більшість публікацій узгоджуються в тому, що аквакультура в Україні має ресурсний потенціал, який може допомогти зміцнити продовольчу безпеку, але реалізація потенціалу блокується фінансовою вразливістю підприємств, проблемами доступу до капіталу, високими операційними витратами (корм, енергія), екологічними і інфраструктурними ризиками та

браком якісних даних. Щоб підвищити конкурентоспроможність, потрібно не лише впроваджувати технологічні рішення, а й конкретні фінансово-економічні механізми, емпірично верифіковані програми підтримки і системи моніторингу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості праць, присвячених питанням розвитку рибного господарства та підвищення ефективності аквакультури, залишаються невирішеними проблеми формування інтегрованої системи фінансової безпеки галузі, здатної забезпечити її стійкість у кризових умовах. Загалом, існуючі дослідження здебільшого зосереджені на технологічних аспектах виробництва, екологічній стійкості та інвестиційній привабливості, тоді як фінансово-економічні ризики аквакультури розглядаються фрагментарно. У наукових працях відсутня єдність щодо трактування фінансової безпеки на галузевому рівні: чи її слід розглядати як елемент загальної економічної безпеки, чи як незалежну підсистему, що забезпечує фінансову рівновагу і здатність до розвитку виробників продукції сектору аквакультури? Потребує уточнення змісту категорій «фінансова стійкість», «фінансова стабільність» та «фінансова безпека» з урахуванням особливостей галузі. Залишається також дискусійним питання вибору показників та індикаторів для оцінки фінансової безпеки аквакультурних господарств: чи слід застосовувати традиційні фінансові показники, чи доцільніше створити інтегрований індекс, який включав би ризики постачання ресурсів, енергоефективність, доступ до фінансування та стійкість до ринкових коливань.

Недостатньо досліджено механізми оцінювання фінансової стійкості підприємств аквакультури, особливо в контексті їхньої ролі у зміцненні продовольчої безпеки держави; бракує комплексних моделей фінансово-економічного управління, які б поєднували інструменти ризик-менеджменту, державної підтримки та інноваційного розвитку. Недостатньо сформовано теоретико-методичні підходи до кількісного вимірювання рівня фінансової безпеки галузі, відсутня узгоджена система індикаторів, порогових значень і вагових коефіцієнтів, що відображали б її вплив на конкурентоспроможність підприємств. Залишається невирішеним питання інтеграції таких показників у практику стратегічного управління, що унеможливило своєчасне реагування на фінансові загрози, зумовлені воєнними діями, логістичними порушеннями, волатильністю цін на ресурси та змінами кон'юнктури ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення методичного підходу до оцінювання фінансової безпеки галузі аквакультури України як ключового чинника її конкурентоспроможності в умовах сучасних продовольчих викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи взаємозв'язок між фінансовою безпекою, фінансовою стійкістю та конкурентоспроможністю підприємств сектору аквакультури, варто підкреслити його системність і взаємозумовленість. Фінансова безпека у класичному розумінні відображає здатність підприємства або галузі протистояти внутрішнім і зовнішнім



фінансовим загрозам, забезпечуючи захист важливих фінансових інтересів учасників фінансових відносин, які пов'язані зі стабільністю фінансових потоків, забезпеченням ліквідності і здатності до самофінансування та розвитку. З позиції ресурсно-функціонального підходу, вона характеризує достатність і збалансованість фінансових ресурсів та можливість підтримувати платоспроможність навіть у періоди ринкових коливань чи кризових ситуацій. У свою чергу, високий рівень фінансової стійкості створює основу для інвестиційного розвитку, технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємств аквакультури на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У сучасних умовах продовольчих викликів фінансова безпека галузі аквакультури виступає не лише як елемент економічної безпеки, а й як стратегічний чинник її конкурентоспроможності. Стійке фінансове становище дозволяє підприємствам протидіяти коливанням цін на корми, енергоносії та логістичні послуги, зберігати і навіть нарощувати обсяги виробництва та інвестицій, утримувати ринки збуту. Таким чином, фінансова безпека є інтегральною характеристикою, яка поєднує здатність до фінансової самодостатності, ефективного управління ризиками та створення конкурентних переваг у середньо- і довгостроковій перспективі.

На нашу думку, *під фінансовою безпекою галузі аквакультури доцільно розуміти такий стан її фінансово-економічної системи, за якого забезпечується захист фінансових інтересів, стабільність та ефективність функціонування підприємств у межах галузі, їхня здатність протистояти фінансовим загрозам, залучати інвестиції та відновлювати фінансовий потенціал для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового росту і розвитку.* Фінансова безпека галузі аквакультури має свою специфіку, зумовлену сезонністю виробництва, високою капіталомісткістю, екологічними ризиками та залежністю від природо-ресурсного середовища. Її забезпечення потребує комплексного підходу, який поєднує державну підтримку, ринкові механізми фінансування, інноваційне управління витратами та диверсифікацію джерел доходів підприємств.

Оцінювання фінансової безпеки аквакультурної галузі як чинника її конкурентоспроможності є досить складним завданням, оскільки потребує поєднання класичних фінансових показників підприємств з галузевими особливостями їх функціонування. Зокрема, необхідно враховувати специфічні галузеві ризики, які впливають на рівень конкурентоспроможності аквакультурної продукції на міжнародних ринках та пов'язані із сезонністю виробництва, кліматичними факторами, біологічними втратами, вартістю енергоресурсів і кормів тощо. Тому вважаємо за необхідне застосування саме інтегрального підходу до оцінювання рівня фінансової безпеки, тобто використання інтегральних індексів, які поєднують у собі як фінансові, так і ресурсно-виробничі індикатори.

Для розроблення методичного підходу розрахунку інтегрального індексу фінансової безпеки аквакультурної галузі за основу взято методичний підхід, запропонований у праці [13]. Цей підхід базується на застосуванні багатокритеріального методу, включає кількісні та якісні показники і був апробований для визначення рівня фінансової безпеки акціонерних товариств України. Також враховано результати досліджень науковців у працях [4-6, 10-12].

Побудова індексу передбачає визначення системи критеріїв, які характеризують ключові аспекти фінансової стабільності підприємств та конкурентоспроможність галузі. Доцільним є застосування багатокритеріального підходу, який дозволяє узгодити кількісні та якісні показники, наприклад, за допомогою методів експертного оцінювання, нормалізації даних та побудови інтегрального коефіцієнта. У контексті аквакультури важливим є також урахування показників економічної екологічності – раціонального використання водних ресурсів, енергоефективності, частки інноваційних технологій у виробництві.

В процесі дослідження було виділено такі основні складові та критерії фінансової безпеки (табл.1):

Таблиця 1

Складові та критерії фінансової безпеки галузі аквакультури в Україні*

Складові фінансової безпеки	Сутність складової ФБ для галузі	Критерії
1. Інвестиційна	Відображає спроможність галузі залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для відтворення і модернізації виробництва.	Здатність галузі забезпечувати оновлення основного капіталу та залучення довгострокових фінансових ресурсів.
2. Виробничо-фінансова	Характеризує фінансову результативність діяльності підприємств галузі, їх фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів.	Здатність галузі генерувати прибуток і зберігати платоспроможність.
3. Грошово-розрахункова	Визначає здатність підприємств галузі своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання	Здатність підприємств виконувати короткострокові зобов'язання.
4. Зовнішньо-економічна	Відображає вплив зовнішніх чинників (цінових, валютних, логістичних) на стабільність функціонування галузі	Чутливість галузі до зовнішніх шоків (цінових, валютних, логістичних).
5. Інституційно-управлінська	Оцінює ефективність системи регулювання, прозорість фінансової звітності та наявність державної підтримки	Ефективність фінансового управління, прозорість звітності та наявність інституційної підтримки.
6. Еколого-інноваційна безпека	Відображає здатність підприємств забезпечувати сталий розвиток через раціональне використання природних ресурсів, енергоощадність і впровадження технологічних інновацій, що мінімізують виробничі витрати та екологічні ризики. Вона поєднує економічну доцільність і екологічну відповідальність у процесі господарювання, формуючи довгострокову фінансову стійкість.	Здатність галузі забезпечувати раціональне використання природних ресурсів, енергоефективність і впровадження інновацій, які мінімізують операційні витрати.

*Джерело: розроблено авторами.

Отже, до складових фінансової безпеки віднесено, на перший погляд, не зовсім фінансові компоненти (інституційно-управлінська та еколого-



інноваційна), проте необхідність їх врахування зумовлена суттєвим впливом на операційні витрати та фінансову стійкість підприємств галузі, що відповідно відображається на їх фінансовій безпеці та конкурентоспроможності. Наведені у табл.1 критерії можуть бути уточнені та адаптовані з урахуванням галузевих нормативів, статистики Держрибагентства України, Мінагрополітики та міжнародних стандартів FAO.

Виділення складових фінансової безпеки з прив'язкою до конкурентоспроможності галузі та відповідних критеріїв стало основою для відбору переліку індикаторів фінансової безпеки та їх граничних значень. Система індикаторів фінансової безпеки галузі аквакультури України для розрахунку інтегрального індексу, структурований за основними компонентами фінансової безпеки з урахуванням факторів конкурентоспроможності, представлений у табл. 2.

Таблиця 2

Система індикаторів для оцінки рівня фінансової безпеки галузі аквакультури України*

Складові фінансової безпеки	Основні індикатори	Граничні значення
1. Інвестиційна	K1. Коефіцієнт інвестиційного покриття ((Обсяг капітальних інвестицій в аквакультуру / Валовий випуск галузі) × 100 %); K2. Частка власного капіталу у фінансуванні активів; K3. Частка підприємств, що залучають кредити або гранти; K4. Середня відсоткова ставка за кредитами;	K1 ≥ 10-15 % (стійкий розвиток); K2 ≥ 0,5; K3 ≥ 30 %; K4 ≤ середня ринкова ставка + 2 п.п.
2. Виробничо-фінансова	K5. Рентабельність операційної діяльності; K6. Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал / пасиви); K7. Темп зростання виробництва продукції; K8. Індекс цінової маржі;	K5 > 5 %; K6 ≥ 0,4; K7 ≥ 100 % (незниження обсягів); K8 ≥ 1,2
3. Грошово-розрахункова	K9. Коефіцієнт поточної ліквідності; K10. Коефіцієнт абсолютної ліквідності; K11. Частка простроченої дебіторської/кредиторської заборгованості	K9 ∈ [1,5; 2,5]; K10 ≥ 0,2; K11 ≤ 10 %
4. Зовнішньо-економічна	K12. Індекс волатильності цін на корми та енергоносії; K13. Співвідношення експорту до імпорту рибної продукції; K14. Частка підприємств, що зазнали збитків через зовнішні шоки; K15. Індекс валютного ризику (середньорічне відхилення курсу UAH/EU)	K12 ≤ 10 %; K13 ≥ 1; K14 ≤ 20 %; K15 ≤ 10 %
5. Інституційно-управлінська	K16. Частка підприємств із відкритою фінзвітністю; K17. Частка підприємств, охоплених державною/ регіональною підтримкою; K18. Індекс дотримання фінансових і екологічних стандартів (стандарты комплаєнсу)	K16 ≥ 70 %; K17 ≥ 25 %; K18 ≥ 0,7 (за шкалою 0–1)
6. Еколого-інноваційна безпека	K19. Питома вага витрат на інновації у загальних операційних витратах K20. Частка сертифікованих підприємств за екологічними стандартами (ASC, ISO 14001)	K19 ≥ 5 % K20 ≥ 30 %

*Джерело: розроблено авторами.

Кожен блок складових фінансової безпеки може бути нормалізований (наприклад, у межах 0–1) і зведений у зважений інтегральний показник. Для

побудови інтегрального Індексу фінансової безпеки галузі (ІФБА) пропонується використати формулу:

$$\text{ІФБА} = \sum_{i=1}^n w_i \times I_i \quad (1)$$

Де: I_i - нормалізоване значення показника; w_i - ваговий коефіцієнт; n - кількість показників.

Шкала інтерпретації:

0,75–1,00 – високий рівень фінансової безпеки;

0,50–0,74 – задовільний (середній);

0,30–0,49 – низький, критичний;

< 0,30 – загрозливий стан галузі.

Результати розрахунку нормалізованих значень у розрізі складових фінансової безпеки та інтегрального індексу фінансової безпеки галузі аквакультури України у 2024 році наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Результати розрахунку нормалізованих значень у розрізі складових фінансової безпеки та інтегрального індексу фінансової безпеки галузі аквакультури України у 2024 році*

№	Складова фінансової безпеки галузі аквакультури	Індикатори, що входять до складу	Зведене (нормалізоване) значення індексу	Рівень	Коментар
1	Інвестиційна	K1-K4	0,74	Середній	Галузь демонструє стабільну капітальну базу, але має обмежений доступ до довгострокових ресурсів.
2	Виробничо-фінансова	K5-K8	0,82	Високий	Забезпечено прибутковість виробництва та позитивну динаміку розвитку, збережено конкурентоспроможність.
3	Грошово-розрахункова	K9-K11	0,76	Середній	Підприємства в цілому здатні виконувати поточні зобов'язання, але існують ризики прострочених боргів.
4	Зовнішньо-економічна	K12-K15	0,65	Помірно низький	Складові найбільш уразливі через валютні коливання, логістичні бар'єри та залежність від імпорту кормів.
5	Інституційно-управлінська	K16-K18	0,72	Середній	Спостерігається зростання прозорості, але рівень державної участі й корпоративного управління залишається обмеженим.
6	Еколого-інноваційна	K19-K20	0,68	Помірний	Інноваційна активність зростає, проте рівень технологічної модернізації й екосертифікації залишається недостатнім.

*Джерело: розраховано авторами за даними Держстату [14], Держрибагенства [15], звітів міжнародної організації FAO [7-8] та Світового банку [9].

Радар-графік рівнів фінансової безпеки галузі аквакультури України (2024) із шістьма складовими, включно з еколого-інноваційною на рис.1.

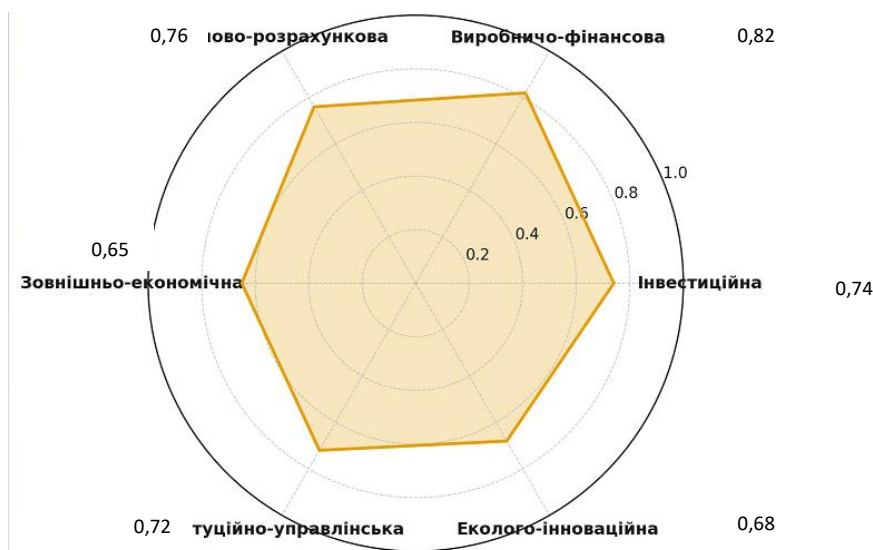


Рис.1. Рівень фінансової безпеки галузі аквакультури України у 2024 році.

Як видно з рис.1., найвищі значення індексу у виробничо-фінансовій (0,82) та грошово-розрахунковій (0,76) безпеці, що свідчить про стабільність операційних результатів і платоспроможність. Інвестиційна (0,74) та інституційно-управлінська (0,72) складові мають помірний рівень, є потенціал для зростання через залучення довгострокових інвестицій та підвищення прозорості управління. Зовнішньо-економічна (0,65) складова залишається найбільш уразливою через коливання цін на ресурси, валютні ризики та вплив воєнних чинників. Еколого-інноваційна складова (0,68) – відносно новий, але стратегічно важливий напрям, який визначає довгострокову конкурентоспроможність через підвищення енергоефективності, впровадження технологій RAS та екосертифікацію виробництва.

Інтегральний індекс фінансової безпеки галузі (ІФБА), розрахований за всіма компонентами за даними 2024 року, склав 0,73, що вказує на задовільний рівень згідно вище наведеної шкали інтерпретації. Тобто, система фінансово-економічної стійкості галузі аквакультури України є функціональною, однак потребує посилення зовнішньо-економічного та інноваційного компонентів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило встановити, що фінансова безпека галузі аквакультури України є ключовим чинником її конкурентоспроможності в умовах продовольчих криз та нестабільності зовнішнього середовища. Комплексна оцінка шести складових фінансової безпеки показала, що загальний інтегральний індекс становить 0,73, що відповідає задовільному рівню стійкості.

Виявлено, що виробничо-фінансова (0,82) та грошово-розрахункова (0,76) безпека є сильними сторонами галузі, тоді як зовнішньо-економічна (0,65) та еколого-інноваційна (0,68) складові залишаються зонами потенційної вразливості. Результати аналізу підтверджують необхідність посилення інвестиційної та інституційно-управлінської підтримки, удосконалення системи кредитування та страхування, а також розширення програм екологічної сертифікації й технологічних інновацій. Включення еколого-інноваційної складової до структури фінансової безпеки є теоретично й практично обґрунтованим, оскільки вона безпосередньо впливає на зниження виробничих витрат, покращення ресурсоефективності та формування довгострокової конкурентоспроможності галузі.

Запропонований підхід дозволяє застосовувати інтегральний індекс як інструмент моніторингу галузевої стійкості і розроблення політики підтримки аквакультури на національному рівні, з урахуванням специфіки її ресурсних, фінансових та екологічних обмежень.

Посилення фінансової безпеки галузі потребує розширення доступу до кредитних і грантових ресурсів, розвитку системи страхування виробничих ризиків, стимулювання енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, а також інституційного підкріплення державних програм підтримки.

Перспективами подальших наукових досліджень може бути обґрунтування механізмів, що сприяють формуванню конкурентоспроможності української аквакультури через призму забезпечення фінансової безпеки, що дозволить розробити ефективні фінансові й економічні інструменти для підвищення стабільності та посилення конкурентних переваг підприємств галузі в умовах зростаючих продовольчих викликів. Важливим також з наукової і практичної точок зору є розроблення динамічної моделі фінансової безпеки аквакультури із прогнозуванням на основі сценарного аналізу продовольчих і валютних шоків та подальша інтеграція розробленого підходу в систему державного моніторингу фінансової стійкості аграрних підгалузей у контексті продовольчої безпеки країни.

Список використаних джерел

1. Каліна І. І., Пойда-Носик Н. Н. Еволюція поглядів на державне регулювання галузей сільського та рибного господарства в аспекті забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 35. С. 496-501. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1039> (дата звернення: 10.09.2025).
2. Пойда-Носик Н. Н., Каліна І. І. Методичні підходи до адаптації зарубіжного досвіду державного регулювання конкурентоспроможного розвитку рибного господарства та равликівництва до реалій вітчизняного ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип.38. С. 488-496. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1040> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Пойда-Носик Н. Н., Каліна І. І. Наукові підходи до державного регулювання конкурентоспроможного виробництва продукції равликівництва та рибного господарства



- для розвитку галузевих ринків. *Академічні візії*. Вип. 22. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/846> (дата звернення: 11.09.2025).
4. Kozyryeva O., Andriyash V., Fedorchak O., Viblyi P., Tatarinov R. Enhancing investment potential in the context of ensuring financial security of the agricultural sector in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3, No. 56. P. 118-127. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.56.2024.4405>
 5. Melnychuk O. Methodical approaches to the assessment of financial risks of the agricultural sector. *Економіка АПК*. 2021. № 28(9). P. 102-112. URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/tom-28-9-2021/metodichni-pidkhodi-do-otsinki-finansovikh-rizikiv-agrarnogo-sektoru> (дата звернення: 10.09.2025).
 6. Vasylytsiv T., Mulska O., Hrabynska I., Ivaniuk U., Shopska Y. (2023). Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2), 88-110. URL: https://ageconsearch.umn.edu/record/337436/files/4_Vasylytsiv_article.pdf (дата звернення: 11.09.2025).
 7. FAO. 2024. Ukraine: Food security and agricultural livelihoods assessment. Monitoring report (December 2023). Rome. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3426334e-052c-4ee5-80ad-16f57a24af6c/content> (дата звернення: 12.09.2025).
 8. FAO. 2024. The State of World Fisheries and Aquaculture 2024 – Blue Transformation in action. Rome. URL: <https://doi.org/10.4060/cd0683en> (дата звернення: 12.09.2025).
 9. World Bank. Priorities for Agricultural Support in Ukraine. Washington, D.C. : World Bank Group. MAY 3, 2024. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099062524074615884> (дата звернення: 13.09.2025).
 10. Iermakova O., Bjondal T. Current state and prospects of investment attraction into the aquaculture sector in Ukraine. *Economic Innovations*. 2023. Vol. 25, Issue 4 (89). P. 44-57. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.4\(89\).44-57](https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.4(89).44-57)
 11. Вдовенко Н. М., Шепелев С. С. Конкурентоспроможність рибного господарства в умовах євроінтеграції: монографія. Київ: НУБіП України, 2021. 265 с.
 12. Burhaz M., Soborova O. Feed policy in Ukrainian aquaculture: trends, challenges, and impact on competitiveness. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Agricultural Sciences*. 2025. Vol. 27 No. 102. P. 349-354. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-a10249>
 13. Пойда-Носик Н.Н. Обґрунтування вибору індикаторів та методики оцінювання фінансової безпеки акціонерних товариств. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. №1. С.55-65. URL: <http://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/8> (дата звернення: 14.09.2025).
 14. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.09.2025).
 15. Державне агентство України з розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм. URL: https://darg.gov.ua/_akvakuljtura_0_170_menu_0_1.html (дата звернення: 14.09.2025).

References

1. Kalina, I. I., & Poyda-Nosyk, N. N. (2022). Evolution of views on state regulation of agriculture and fisheries in the aspect of ensuring the competitiveness of products on the market. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (35), 496-501. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1039> [In Ukrainian]
2. Poyda-Nosyk, N. N., & Kalina, I. I. (2023). Methodological approaches to the adaptation of foreign experience of state regulation of the competitive development of fisheries and snail farming to the realities of the domestic market. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (38), 488-496. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1040> [In Ukrainian]



3. Poyda-Nosyk, N. N. & Kalina, I. I. (2023). Scientific approaches to state regulation of competitive production of snail farming and fishery products for the development of industry markets. *Academic Visions*, (22). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/846> [In Ukrainian]
4. Kozryyeva, O., Andriyash, V., Fedorchak, O., Viblyi, P., & Tatarinov, R. (2024). Enhancing investment potential in the context of ensuring financial security of the agricultural sector in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56), 118. <https://fkid.net.ua/index.php/fkd/article/download/4405/4108/23387>
5. Melnychuk, O. (2021). Methodical approaches to the assessment of financial risks of the agricultural sector. *Ekonomika APK*, 28(9), 102-112. <https://eapk.com.ua/en/journals/tom-28-9-2021/metodichni-pidkhodi-do-otsinki-finansovikh-rizikiv-agrarnogo-sektoru>
6. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Hrabynska, I., Ivaniuk, U., & Shopska, Y. (2023). Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2), 88-110. https://ageconsearch.umn.edu/record/337436/files/4_Vasylytsiv_article.pdf
7. FAO. (2024). Ukraine: Food security and agricultural livelihoods assessment. Monitoring report (December 2023). Rome. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/3426334e-052c-4ee5-80ad-16f57a24af6c/content>
8. FAO. (2024). The State of World Fisheries and Aquaculture 2024 – Blue Transformation in action. Rome. <https://doi.org/10.4060/cd0683en>
9. World Bank. (May 3, 2024). Priorities for Agricultural Support in Ukraine. Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099062524074615884>
10. Iermakova, O., & Bjondal, T. (2023). Current state and prospects of investment attraction into the aquaculture sector in Ukraine. *Economic Innovations*, 25(4(89)), 44-57. [https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.4\(89\).44-57](https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.4(89).44-57)
11. Vdovenko, N. M., Shepelev, S. S. (2021). *Competitiveness of the fishery in the context of European integration: monograph*. Kyiv: NUBiP of Ukraine. [In Ukrainian]
12. Burhaz, M., & Soborova, O. (2025). Feed policy in Ukrainian aquaculture: trends, challenges, and impact on competitiveness. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Agricultural Sciences*, 27(102), 349-354. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-a10249>
13. Poyda-Nosyk, N.N. (2021). Justification of the indicators and financial security assessment procedure of joint stock companies. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 55-65. <http://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/8> [In Ukrainian]
14. State Statistics Service. (2025). <https://www.ukrstat.gov.ua/> [In Ukrainian]
15. State Agency of Ukraine for the Development of Land Reclamation, Fisheries and Food Programs. (2025). Aquaculture. https://darg.gov.ua/_akvakuljtura_0_170_menu_0_1.html [In Ukrainian]

Отримано:	30.09.2025	Beérkezett:	2025.09.30	Received:	30.09.2025
Прийнято до друку:	25.11.2025	Elfogadva:	2025.11.25	Accepted:	25.11.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025

DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-409-428](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-409-428)

ETO: 336.76:336.763

Gábor PATAKI

PhD hallgató, adjunktus
Debreceni Egyetem,
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Számvitel és Auditálás Tanszék adjunktusa,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: [0000-0001-6761-7732](https://orcid.org/0000-0001-6761-7732)
e-mail: gabor.pataki@kmf.org.ua
(Corresponding author)

Martina KÁLLAI

Bsc hallgató,
Számvitel és Auditálás Tanszék,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: [0009-0009-8826-4409](https://orcid.org/0009-0009-8826-4409)

VÁLLALATI ÉRTÉKPAPÍRMŰVELETEK A TŐZSDÉN: MAGYAR ÉS NEMZETKÖZI VÁLLALATOK ÖSSZEHOSONLÍTÓ ELEMZÉSE

Absztrakt. A mai globális világban szinte lehetetlenné vált eligazodni az aktuális események között a pénzügyi ismeretek és a legalapvetőbb gazdasági helyzetek nyomon követése nélkül. A tőzsdei árfolyamok, vállalati mozgások, befektetési trendek és a makrogazdasági mutatók már nem csak a pénzügyi szakemberek szűk körét érinti, egyre inkább válnak a hétköznapi emberek mindennapjainak a részévé. A pénzügyi tudatosság napjainkra olyan általános tudássá nőtte ki magát, mely nélkül nehéz felelősségteljes döntést hozni, mind egyed, mind vállalati szinten egyaránt. A tőzsde működése és a befektetési döntések hátterének ismerete ma már nem csak kizárólag a felsőoktatásban tanulók vagy a szakemberek előnye, már mindenki számára hasznos tudást jelent, aki szeretne tudatos gazdasági döntéseket hozni. A tőzsdei befektetések világa összetett, de tanulható, kellő ismeret birtokában hatékonyan szolgálhatja a gazdasági fejlődést, stabilitást és a pénzügyi jövőkép tudatos alakítását. A tanulmány három fő szakaszból áll. Az (1) rész a tőzsde működésének elméleti alapjait tekinti át, ideértve a történeti fejlődést, az értékpapírok típusainak ismertetését és a kereskedési mechanizmusokat. A (2) rész hat különböző vállalat értékpapírjain keresztül végzett gyakorlati elemzéseket tartalmaz, különösen a pénzügyi mutatók vizsgálatára összpontosít, illetve az árfolyamtrendek alakulására. A (3) rész konkrét befektetési javaslatokat fogalmaz meg, összekötve az elméleti tudást a gyakorlattal, különböző befektetési profilokhoz igazítva. A tanulmány módszertana magában foglalja a szekunder adatok elemzését, a vállalati pénzügyi kimutatások értékelését, valamint a technikai és fundamentális elemzési módszerek alkalmazását. A kutatás különös hangsúlyt fektet a magyar és nemzetközi piaci viszonyok összehasonlítására, valamint a különböző szektorok teljesítményének összevetésére.



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/)

Kulcsszavak: értékpapír, befektetés, pénzügyi mutatók, kockázatkezelés, nemzetközi vállalatok, portfólió-diverzifikáció.

JEL Classification: G 10, G 30

Анотація. У сучасному глобалізованому світі майже неможливо орієнтуватися в актуальних подіях без фінансових знань і базового розуміння економічних процесів. Біржові курси, корпоративні рухи, інвестиційні тенденції та макроекономічні показники вже давно вийшли за межі вузького кола фінансових фахівців і дедалі більше стають частиною повсякденного життя звичайних громадян. Фінансова грамотність на сьогоднішній день перетворилася на загальну компетенцію, без якої важко приймати відповідальні рішення як на індивідуальному, так і на корпоративному рівнях. Розуміння функціонування фондової біржі та процесу ухвалення інвестиційних рішень уже не є виключною перевагою здобувачів вищої освіти чи галузевих спеціалістів, це стало корисним знанням для кожного, хто прагне приймати усвідомлені економічні рішення. Світ біржових інвестицій є складним, але таким, що піддається вивченню - за наявності відповідних знань він може ефективно сприяти економічному зростанню, стабільності та формуванню усвідомленого фінансового майбутнього. Дане дослідження складається з трьох основних частин: (1) перша частина охоплює теоретичні основи функціонування фондового ринку, включаючи історичний розвиток, класифікацію цінних паперів та механізми торгівлі; (2) друга частина містить практичний аналіз, здійснений на прикладі цінних паперів шести різних компаній, з акцентом на дослідженні фінансових показників і динаміки біржових курсів; (3) третя частина пропонує конкретні інвестиційні рекомендації, які поєднують теоретичні знання з практикою та адаптовані до різних типів інвестиційного мислення. Методологія дослідження включає аналіз вторинних даних, оцінку фінансової звітності компаній, а також використання фундаментального та технічного аналізу. Особливу увагу приділяється порівнянню угорських і міжнародних ринкових умов, а також оцінці ефективності окремих секторів економіки.

Ключові слова: цінні папери, інвестиції, фінансові показники, технічний аналіз, управління ризиками, міжнародні компанії, диверсифікація портфеля.

Abstract. Without monitoring financial knowledge and even the most basic economic conditions, it has become almost impossible to navigate current events in today's globalized world. Stock prices, corporate movements, investment trends, and macroeconomic indicators are no longer the concern of only a narrow circle of financial experts - they are increasingly becoming part of everyday life for ordinary people. Financial awareness has grown into such a general body of knowledge that without it, making responsible decisions is difficult both on an individual and corporate level. Understanding the functioning of the stock exchange and the background of investment decisions is no longer a privilege reserved for higher education students or professionals - it is valuable knowledge for anyone who wishes to make conscious financial decisions. The world of stock market investments is complex but learnable; with adequate knowledge, it can effectively support economic development, stability, and the conscious shaping of one's financial future. This study consists of three main sections. (1) The first part reviews the theoretical foundations of the stock exchange's operation, including historical development, the types of securities, and the mechanisms of trading. (2) The second part includes practical analyses of the securities of six different companies, focusing particularly on the evaluation of financial indicators and the analysis of stock price trends. (3) The third part formulates concrete investment proposals, connecting theoretical knowledge with practical application, tailored to different investor profiles. The methodology of the study includes the analysis of secondary data, evaluation of corporate financial statements, and the application of both technical and fundamental analysis methods. The research places special emphasis on comparing Hungarian and international market conditions and assessing the performance of various sectors.



Keywords: securities, investment, financial indicators, stock price analysis, technical analysis, risk management, portfolio diversification.

A probléma felvetése általánosságban. A modern gazdasági viszonyokban egyre inkább létfontosságúvá válik a pénzügyi piacok működésének és a befektetői világnak az ismerete. A globális és hazai tőzsdék mind hatással vannak a vállalatok, háztartások és az emberek pénzügyi döntéseinek meghozatalára. Az elmúlt években jelentős növekedést mutatott a befektetések iránti érdeklődés, legfőképpen a digitalizáció és az online kereskedési weboldalak megjelenésének köszönhetően, mivel lehetővé teszik már a fiatalok és a nem befektetői egyének számára is, hogy aktív szereplői legyenek a pénzügyi piacoknak. Ezzel egyidőben egyre fontosabb kérdéssé vált az értékpapírok kockázatainak, értékelésének, illetve a hosszú és rövid távú befektetési döntések alátámasztásának vizsgálata. Mindezen kérdések történetesen azért lényegesek, mert az átlag befektetők – értve ez által magánszemélyeket, vagy kisebb vállalatokat – sokszor nincsenek birtokában annak a tudásnak, elemzési eszközöknek, melyek segítségével tudatosan tudnák értelmezni az értékpapírok valós értékét, jövedelmezőségi mutatóit vagy kockázati szintjeit. A pénzügyi ismeretek hiánya már nem csak a családok költségvetéseit, a megtakarításokat, hanem ez által egyre nagyobb részét fenyegeti a nemzetgazdaságnak.

Fontos, hogy világos képet alkossanak a mai generáció fiataljai arról, hogyan működnek egyes pénzügyi piacok és tőzsdék, hogyan lehet elemezni a stabil jövedelemmel rendelkező gazdasági társaságokat, vagy akár hogyan lehet kiszűrni az értékpapírok halmaza közül azokat, melyek potenciális pénzügyi kockázatot hordozhatnak magukkal, annak ellenére, hogy első ránézésre még jó befektetésnek tűnik az adott vállalat.

Tanulmányunk pont ezt a rést szeretné kiküszöbölni. Célunk, hogy a befektetni vágyók megbízható tudásra és módszertani alapokra tudjanak támaszkodni, mikor a részvények értékelését vizsgálják és döntést hoznak egy-egy befektetés kapcsán. Ehhez nemcsak elméleti, hanem gyakorlati példákkal is alátámasztva bemutatjuk, a magyar és nemzetközi tőzsdén jegyzett vállalatok eltéréseit, a technikai elemzés és trendek felismerésére alkalmas eszközöket valós piaci helyzetekben. Biztonságot nyújt a befektetők számára és versenyelőnyhöz juttatja őket mindaz a tudáson, adatokon és elemzéseken alapuló döntéshozatal segítségével nyújtott tudás, amit nyújtani tudunk számukra. A tanulmányban végzett elemzések és következtetések a tudatos pénzügyi döntéshozatalt segíti elő, ezzel hozzájárulva egy felelősségteljesebb, átláthatóbb pénzügyi közeg megteremtéséhez.

A legfrissebb kutatások és publikációk elemzése. A témában való elmélyülés érdekében megvizsgáltunk több átfogó szakirodalmat, melyek között magyar és nemzetközi tankönyvi alapoktól, a legfrissebb nemzetközi és ukrán kutatási eredményeket bemutató tudományos cikkeken keresztül értelmeztük a vállalati értékpapírműveletek tőzsdei jelenlétének tendenciáit napjaink változó társadalmi-gazdasági környezetében.

Definíciós alapként szolgált magyar nyelven megjelenő vállalati pénzügyek tankönyv Bélyácz, I. (2007) [10], valamint illetve Damodaran, A. (2012) „Investment Valuation” [11] c. angol nyelvű befektetésekkel foglalo kiadványai.

Legfrissebb kutatási eredményként jelent meg Várkonyi, P. L. 2025-ös, a Statisztikai Szemlében megjelent elemzése „Túlértékelt vagy alulértékelt? A magyar tőzsdei vállalatok vizsgálata európai benchmarkok és fordított hozamértékelési modell alapján” c. tanulmánya [12]. A tanulmány a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett nagyvállalatok részvényárait veti össze nemzetközi iparági mutatókkal és egy fordított értékelési modellel. Eredményei szerint 2013–2023 között a magyar részvények árfolyamánál a befektetők több mutató (P/BV, P/S, P/E) alapján jelentős prémiumot fizettek a hasonló európai átlagokhoz képest, ugyanakkor a fordított DCF elemzés azt mutatta, hogy a vizsgált időszak minden évében a magyar piac alulértékelt volt.

További hasonló elemzéseket vizsgáltunk meg nemzetközi szinten Yan, X., & Zheng, L. [13], illetve Nazário, R. T. F. és társai [14] által publikációiban, melyek közül az első egy nagymintás kvantitatív mintán keresztül értékelte, hogy a fundamentális mutatók (pénzügyi beszámolókból származó adatok) vizsgálatával elemzi, hogy ezek mennyiben jelzik előre a részvényhozamokat. Az utóbbi pedig módszertani technikák befolyásoló hatását mutatta be.

A közelmúlt társadalmi-gazdasági eseményeinek részvénypiaci hatását is vizsgáltuk a legújabb szakirodalmak által. Baker, S. R., és társai [15] 2020-ban a COVID-19 járvány soha nem látott mértékű árfolyam-ingadozásának tőzsdei hatásait vizsgálták. Ashraf [16] átfogó empirikus elemzése pedig 64 ország adatai alapján vizsgálja a részvénypiacok rövid távú reakcióját a COVID–19 járvány első hullámára. Eredményei szerint a napi új megbetegedések számának növekedése szignifikánsan negatív hatással volt a részvényhozamokra világszerte, míg a halálozások számának növekedésére adott piaci reakció gyengébb volt. Bouri és társai 2021-es tanulmányuk 49 globális részvénypiac napi adatait vizsgálva elemzi a nyájviselkedés jelenségét a COVID–19 okozta piaci bizonytalanság idején [17].

Utoljára pedig időben és térben hozzánk legközelebb eső Orosz-Ukrán háború részvénypiaci elemzéseit térképeztük fel nemzetközi és hazai szakirodalom által. Leone, M. és társainak [18] 2025-ös tanulmányuk az orosz–ukrán háborúnak a fejlett országok részvénypiacaira gyakorolt hatását vizsgálja, különös tekintettel a nyersanyagárak és a részvényárfolyamok volatilitása közti összefüggésekre. A szerzők BEKK-GARCH modellt alkalmazva elemzik a G7 országok piacait 2018 elejétől 2024 szeptemberéig. Eredményeik szerint a háború időszakában a nyersanyagpiaci volatilitás erőteljes, nem-lineáris pozitív hatást gyakorolt a részvénypiaci volatilitásra. A piaci sokkok tartósan továbbgyűrűztek: a korábbi napi árfolyam-rázkódások növelték a következő napok volatilitását, ami arra utal, hogy a háború alatt megnőtt a piaci bizonytalanság és az árfolyam-kiszámíthatatlanság.

Egy 2022-es ukrán tanulmány pedig az ukrán értékpapírpiacon működésének sajátosságait mutatja be, különös tekintettel a 2022-ben kitört háború hatásaira [19]. A cikk részletesen elemzi, hogyan alkalmazhatók a fundamentális és technikai elemzési eszközök az ukrán részvénypiacon a rendkívüli körülmények között. A szerzők



rámutatnak, hogy a háború kitörése után az ukrán tőzsdén hónapokra felfüggesztették a részvénykereskedést, és a piac gyakorlatilag az államkötvények (különösen háborús kötvények) piacára szűkült.

A cikk céljának megfogalmazása. Jelen tanulmány célja, hogy átfogó képes nyújtson a tőzsdei értékpapír-műveletek mechanizmusairól, illetve gyakorlati útmutatót biztosítson a befektetők számára a megalapozott döntéshozatalhoz. A kutatás középpontjában az értékpapírok típusainak, árfolyammozgásainak és a befektetési stratégiák kialakításának elemzése áll, különös tekintettel a fundamentális és technikai elemzési módszerek alkalmazása. A tanulmány célkitűzései közzé az alábbi pontok tartoznak: (1) hat jelentős vállalat értékpapírjainak az elemzése, amelyek szemléltetik a különböző szektorok piaci teljesítményét, illetve lehetőséget biztosítanak a fundamentális mutatók és az árfolyamtrendek vizsgálatára; (2) magyar és nemzetközi piacok és vállalatok összehasonlítása, az eltérő piaci környezetek és szektorális különbségek bemutatása által; (3) a befektetői döntéshozatal támogatása konkrét javaslat és stratégia megfogalmazásával a kockázatkezelés és diverzifikáció terén; (4) technikai és fundamentális elemzési módszerek gyakorlati áttekintése különböző befektetői profilokra vetítve. A kutatás célja nemcsak a tőzsdei műveletek részletes bemutatása, hanem az is, hogy hozzájáruljon a pénzügyi tudatosság és a befektetési ismeretek fejlesztéséhez, segítve ezzel azoknak a befektetőknek, akik a gyakorlati pénzügyi döntéshozatalt tudományos alapon szeretnék megalapozni.

A kutatási eredmények bemutatása. Hat vállalat, köztük három magyar (MOL, OTP Bank, Richter Gedeon) és három nemzetközi vállalat (Tesla, Apple, Netflix) részvényei kerültek elemzésre a kutatás során. A vizsgált cégek iparági diverzitása lehetővé teszi különböző szektorok (technológia, autóipar és energetika, szórakoztatóipar, gyógyszeripar, pénzügyi szektor) összehasonlító elemzését.

Nemzetközi társaságok

A Tesla, Inc. innovatív elektromos járműveivel és energetikai megoldásaival vált kimagaslóvá az autóiparban. Részvényeit a NASDAQ-on jegyzik TSLA ticker alatt. A vállalat kockázati szintje magas, viszont jelentős növekedési potenciált mutat, különös tekintettel a mesterséges intelligencia és a fenntartható energetika terén [8].

Az Apple, Inc. egy amerikai multinacionális vállalat, részvényeit AAPL ticker alatt jegyzik a NASDAQ-on. A világ legnagyobb piaci értékű vállalatai közé tartozik, likviditása nagyon magas, kockázati szintje a közepes kategóriába sorolható [1].

A Netflix, Inc. a szórakoztatóipar egyik kimagasló vállalata. A vállalat osztalékot nem fizet, likviditása magas, viszont kockázati téren közepesen-magasnak sorolható be. A vállalat részvényei a NASDAQ tőzsdén kereskednek NFLX ticker alatt [6].

Magyar gazdasági társaságok

Az OTP Bank Nyrt. Közép- és Kelet-Európa egyik legnagyobb független pénzintézménye, mely Magyarországon és a régió országában is jelen van. A vállalat részvényeit a Budapesti Értéktőzsdén (BÉT) jegyzik OTP ticker alatt. Magas osztalékhozammal rendelkezik, részvényei magas likviditással és erős piaci jelenléttel bír [2].

A Richter Gedeon Nyrt. a régió egyik legnagyobb gyógyszergyártó vállalata. Részvényeit a BÉT-en jegyzik RICHTER ticker alatt. A részvények kiegyensúlyozott működést mutatnak, miközben a vállalat jelentős arányban maradt hazai tulajdonban [7].

A MOL Nyrt. Közép-Európa egyik integrált olaj- és gázvállalata. A csoport stratégiai célja az átállás a hagyományos olajiparról a megújuló energiaforrások felé. Részvényeit a BÉT-en és a Londoni Tőzsdén jegyzik MOL ticker alatt. Osztalékhozama kiemelkedően magas, viszont kockázati szintje a magas kategóriába sorolható [5].

A vállalatok bemutatását követően megvizsgáltuk, mind a nemzetközi, mind a magyar gazdasági társaságok fundamentalista elemzési módszer által a jövedelmezőségi, likviditási, adósság- és tőkeáttételi, illetve piaci értékelési mutatóit 2022-2024 között. A fundamentális vizsgálat során figyelembe volt véve a vállalatok belső értéke, pénzügyi értéke és annak kilátásai.

1. táblázat

A nemzetközi gazdasági társaságok jövedelmezőségi mutatói 2022-2024 között.

Mutató	Tesla			Apple			Netflix		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
ROE (%)	27,36	23,58	9,62	196,95	156,07	164,59	21,62	26,27	35,21
ROA (%)	15,25	14,06	5,8	28,29	27,50	25,26	9,24	11,09	16,24
ROI (%)	24,31	20,49	8,12	57,63	53,86	56,45	11,91	14,40	20,38
Net Porofit Margin (%)	15,41	15,50	7,26	25,31	25,31	23,97	14,21	16,03	22,34
Gross Margin (%)	25,60	18,25	17,86	43,31	44,13	46,21	39,37	41,54	46,06
Operating Margin (%)	16,81	9,18	7,84	30,28	29,82	31,51	17,82	20,62	26,71
Pretax Margin (%)	16,89	10,31	9,79	30,20	29,67	31,57	16,65	18,40	25,55
Basic EPS (USD)	4,02	4,72	2,23	6,15	6,16	6,11	10,10	12,25	20,28

Forrás: Saját szerkesztés a [9, 4, 3] források használatával.

A 2024-es pénzügyi mutatók alapján az Apple és a Netflix teljesítettek a legkimagaslóbban a vizsgált három vállalat közül. Az Apple kimagaslóan stabil jövedelmezőséget produkált, bár a saját tőke arányos nyereség (ROE) enyhe csökkenést jelez, így is messze túlszárnyalja versenytársait, ami tőkehatékony működésre hozza fel a figyelmet. Emellett a bruttó és nettó haszonkulcsai és az eszközarányos nyereség (ROA) is intenzívek, ami hosszú távon stabil pénzügyi helyzetet biztosít. Az egy részvényre jutó nyereség (EPS) és a befektetések megtérülése (ROI) nem növekedtek látványosan, ennek ellenére a vállalat pénzügyi helyzete továbbra is stabil alapokon nyugszik.



A Netflix javulást ért el szinte minden mutatóban. A ROA és a ROE jelentős növekedést mutatott, valamint emelkedés figyelhető meg a bruttó és a nettó nyereséghányadnál is, ami a működés hatékonyságának javulását tükrözi. Kiemelkedően látványos növekedést figyeltünk meg az EPS mutatónál, mely 2024-ben meghaladja a 20 dollárt, amely a befektetők számára kedvező kilátásokat vetít előre. A jövedelmezőségi mutatók alapján arra következtettünk, hogy a vállalat egyre inkább zárkózik fel az Apple mögé, így több területen is versenyképes opcióvá vált.

A két vállalattal ellentétben a Tesla pénzügyi teljesítménye az évek során gyengült. A ROE és a ROA meredek zuhanása, az EPS folyamatos visszaesése, illetve a nettó haszonkulcs romlása arra enged következtetni, hogy a vállalat jövedelmezősége komoly nyomás alá került. Valószínűleg a költségek emelkedésének, az erősödő piaci versenynek vagy éppen az értékesítés lassulásának tudható be. A megtérülési mutatók romlása rámutat arra, hogy a Tesla jelenleg nem tudja hatékonyan kamatoztatni a befektetett tőkét, ami kockázatot generál a jövőbeli növekedés szempontjából.

2. táblázat

A magyar gazdasági társaságok jövedelmezőségi mutatói 2022-2024 között

Mutató	OTP Bank Nyrt.			Richter Gedeon Nyrt.			MOL Nyrt.		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
ROE (%)	10,43	24,14	20,94	15,74	13,90	18,35	21,22	12,63	7,02
ROA (%)	1,06	2,50	2,47	12,49	11,67	14,92	10,69	6,88	3,86
ROI (%)	15,90	25,56	20,42	14,59	12,92	17,05	16,60	10,01	5,54
Net Profit Margin (%)	22,41	44,36	41,06	21,06	19,73	27,90	8,63	5,95	6,57
Gross Margin (%)	-	-	-	57,36	64,75	68,89	27,02	24,12	22,81
Operating Margin (%)	88,27	119,56	102,19	23,75	27,47	28,47	12,28	7,89	5,88
Pretax Margin (%)	31,68	49,50	50,97	25,51	24,60	30,62	11,41	8,46	5,91
Basic EPS (USD) ¹	3,45	10,64	10,30	2,43	2,48	3,32	3,09	2,06	1,12

Forrás: Saját szerkesztés a [9, 4, 3] források használatával.

A hazai gazdasági társaságok 2022-2024 közötti pénzügyi teljesítményének összehasonlítása jól szemlélteti az iparágak közötti eltéréseket és a külső gazdasági tényezők hatását. Az OTP Bank esetében erőteljes javulás figyelhető meg, a ROE több mint duplájára nőtt 2023-ban, a ROA is kimagasló eredményt ért el, ami a tőke és az eszközök hatékony felhasználását mutatja.

Napi árfolyam az átváltáshoz:
2022.12.31. – 373,38 HUF/USD
2023.12.31. – 347,26 HUF/USD
2024.12.31. – 393,60 HUF/USD

2024-re némi visszaesését észleltünk, a mutatók továbbra is magas szinten helyezkednek el. A nettó nyereséghányad látványos növekedése, illetve az EPS erősödése is a kiegyensúlyozott és nyereséges működést támasztja alá.

A Richter Gedeon pénzügyi eredményei tartós és fokozatos fejlődést mutatnak. A ROE és a ROA évről évre javulást mutatott, a nyereséghányadok is pozitív visszajelzést adnak. A bruttó árrés különösképpen magas, 2024-re megközelítette a 69%-ot, ami jól szemlélteti a gyógyszeripari tevékenység magas hozzáadott értékét. Az EPS lassú, de stabil növekedése tovább növeli a vállalat megbízható és hosszútávon fenntartható eredménytermelő képességét.

A MOL vállalat estében egyértelmű gyengülést figyeltünk meg a pénzügyi teljesítményében a 2022-2024 közötti időszakban. A ROE és a ROA mutatók csökkenése egyértelmű utalást adott arra, hogy a gazdasági társaság egyre kevésbé tudja hatékonyan hasznosítani tőkéjét és eszközeit. A bruttó és a nettó nyereséghányad egyaránt csökkent, 2024-re a bruttó árrés épp hogy csak meghaladja a 22%-ot.

Komoly figyelmeztető jelzés a befektetők számára az EPS jelentős visszaesése. A gyengülés hátterében több ok is jelen lehet, köztük: a nyersanyagárak volatilitása, a nemzetközi energiapiaci változások, az egyre erősödő fenntarthatósági nyomás és a szabályozói szigorítások.

3. táblázat

A nemzetközi gazdasági társaságok likviditási mutatói 2022-2024 között

Mutató	Tesla			Apple			Netflix		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Current ratio	1,53	1,73	2	0,88	0,99	0,87	1,17	1,12	1,21
Quick ratio	1,05	1,25	1,61	0,85	0,94	0,83	1,17	1,12	1,21
OCF Ratio	0,55	0,46	0,52	0,79	0,76	0,67	0,26	0,82	0,68
Inventory Turnover	6,52	5,98	6,26	38,79	37,98	30,90	-	-	-

Forrás: Saját szerkesztés a [9, 4, 3] források használatával.

Ha megfigyeljük a likviditási mutatókat, jól láthatjuk, hogy a három vállalat eltérő pénzügyi stratégiát követ. A Tesla mutatói folyamatos javulást mutattak, a Current Ratio 2-re növekedett, a Quick Ratio is emelkedést mutatott, a vállalat így erős rövid távú fizetőképességet szemléltet. Az OCF Ratio kissé ingadozott, ennek ellenére a stabil készletforgás hatékony működésre utal. Az Apple ezzel szemben tudatosan alacsonyabban tartja likviditását.

A Current és Quick Ratio értékei 1 alatt maradtak, viszont ellensúlyozza ezt a gyors értékesítési ciklus és a megbízható cash flow. Az OCF Ratio csökkenést mutat, viszont továbbra is erős, míg a készletforgási mutató magas, azonban 2024-re némi visszaesés mutatkozott. A Netflix digitális termékei miatt nincs konkrét készlete, így a Current és Quick Ratio értékei szinte azonosak egymással (1,17-1,21). Az OCF Ratio ingadozott, azonban 2024-re magas szintet tartott, ami a tartalomgyártási ciklusok természetéből fakad.



4. táblázat

A magyar gazdasági társaságok likviditási mutatói 2022-2024 között

Mutató	OTP Bank Nyrt.			Richter Gedeon Nyrt.			MOL Nyrt.		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Current ratio	3,24	3,14	3,38	3,21	4,67	3,66	1,13	1,32	1,34
Quick ratio	3,24	3,14	3,38	2,35	3,12	2,43	0,74	0,87	0,88
OCF Ratio	- 1,71	-0,15	-0,78	1,04	1,08	1,59	0,55	0,41	0,43
Inventory Turnover	-	-	-	2,40	1,71	1,36	8,47	7,40	8,28

Forrás: Saját szerkesztés a [9, 4, 3] források használatával.

A három vezető magyar gazdasági társaság likviditási mutatóinak vizsgálata alapján jól kivehető, hogy pénzügyi rugalmasságuk és stratégiájuk szektorfüggő. Az OTP Bank esete hasonló a Netflix vállalat helyzetéhez, mivel egyik vállalatnak sincs kézzel fogható, fizikai készletük, ezért ezek magas értékei jelen esetben stabil likviditást jeleznek. Az OCF Ratio bár negatív, ez a banki szektor egyik sajátosságával magyarázható és nem feltétlenül jelent kockázatot. A Richter Gedeon mutatói összességében kedvező képet festenek, a Current és Quick Ratio mérsékelt csökkenése ellenére stabil pénzügyi helyzetet tükröznek, az OCF Ratio javulása megbízható működésre utal. Ezzel szemben a csökkenő készletforgási sebesség az értékesítések lassulását jelezheti. A MOL likviditási helyzete gyengébb a vállalatokhoz képest, viszont javulást mutat. A Current Ratio 1,34-re növekedett, ugyanakkor a Quick Ratio továbbra is 1 alatt helyezkedik el, ami rövid távú instabilitást jelezhet. Az alacsony működési cash flowt az iparági ingadozás is befolyásolja, azonban a stabil és magas készletforgás hatékony értékesítési teljesítményre utal.

5. táblázat

A nemzetközi vállalkozások adósság- és tőkeáttételi mutatói 2022-2024 között

Mutató	Tesla			Apple			Netflix		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Debt Ratio (%)	44,26	40,34	39,64	85,64	82,37	84,40	57,24	57,75	53,86
Debt-to-Equity Ratio (%)	79,39	67,61	65,67	596,15	467,35	540,88	133,88	136,70	116,74
Long-term Debt Ratio (%)	11,82	13,38	16,03	39,15	41,16	36,07	40,92	39,57	33,81
Financial Leverage	1,79	1,68	1,66	6,96	5,67	6,40	2,44	2,37	2,17

Forrás: Saját szerkesztés a [30, 12, 11] források használatával.

A Tesla, Apple és Netflix pénzügyi mutatóinak összehasonlítása jól tükrözi a három vállalat eltérő finanszírozási stratégiáit és kockázattvállalási szintjét. A Tesla adósságrátái fokozatos csökkenést mutatnak, miközben a hosszú lejáratú kötelezettségek aránya enyhén nő, ami beruházási aktivitásra utal. Pénzügyi tőkeáttétele mérsékelt (1,66), ami stabil, alacsony kockázatú szerkezetet jelez. Ezzel szemben az Apple rendkívül magas tőkeáttétellel működik (500%), mivel az elmúlt években jelentős mértékben növelte adósságállományát részvényesi értékteremtés

(visszavásárlások) céljából. Bár adósságszintje stabil, viszont a struktúra érzékeny a kamatkörnyezet változásaira. A Netflix adósság- és tőkeáttételi mutatói csökkenő tendenciát mutatnak, különösen a hosszú távú kötelezettségek terén, ami arra utal, hogy egyre nagyobb hangsúlyt fektet az önfinanszírozásra. A vállalat pénzügyi szerkezete ezzel mérsékeltebb kockázatot hordoz, mint korábban.

6.táblázat

A magyar vállalkozások adósság- és tőkeáttételi mutatói 2022-2024 között

Mutató	OTP Bank Nyrt.			Richter Gedeon Nyrt.			MOL Nyrt.		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Debt Ratio (%)	89,87	89,66	88,21	20,68	17,34	18,66	49,64	45,51	45,02
Debt-to-Equity Ratio (%)	887,39	867,31	748,03	26,07	19,14	22,94	98,59	83,53	81,88
Long-term Debt Ratio (%)	8,86	14,08	10,97	7,42	7,65	7,73	17,86	21,59	22,44
Financial Leverage	9,87	9,67	8,48	1,26	1,19	1,23	1,99	1,84	1,82

Forrás: Saját szerkesztés a [9, 4, 3] források használatával.

Ahogy a nemzetközi elemzésnél is láthattuk, itt is a különböző ágazatok jól tükrözik a sajátosságaikat és finanszírozási stratégiáikat. A banki szektorra jellemzően az OTP rendkívül magas adósságszinttel működik, az eszközeinek több mint 88%-át adósság finanszírozza. Azonban a többi mutató enyhe csökkenése a stabilitás irányába tett lépéseket jelzi. A hosszú lejáratú adósság aránya továbbra is alacsony, ami likviditási rugalmasságot biztosít, de a kamatkörnyezet változásaira a bank továbbra is érzékeny. A Richter Gedeon pénzügyi szerkezete kiemelkedően konzervatív, alacsony adósságráták, minimális tőkeáttétel és stabil mutatók jellemzik. A vállalat gyakorlatilag saját tőkéből működik, ami rendkívül alacsony pénzügyi kockázatot jelent, ugyanakkor mérsékeltebb növekedési lehetőséget kínál tőkeáttételes stratégiák hiányában. A MOL esetében a mutatók kiegyensúlyozott képet mutatnak. Az adósságráta mérséklődik, miközben a hosszú távú kötelezettségek aránya növekszik. Ez utalhat arra, hogy a vállalat csökkenti rövid távú pénzügyi kitettségét, miközben hosszú távú beruházásokba fektet be. A tőkeáttétel mértéke egészségesnek mondható, és fokozatosan csökken.

7.táblázat

A nemzetközi gazdasági társaságok piaci tértékelési mutatói 2022-2024 között

Mutató	Tesla			Apple			Netflix		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
P/E	34,03	57,79	204,61	21,27	31,41	41,48	29,64	40,47	45,41
P/S	4,73	8,15	13,66	5,34	7,91	9,90	4,15	6,36	9,92
P/CF	26,19	59,50	89,42	17,25	27,42	32,72	64,72	29,55	52,54
P/B	8,4	12,40	18,11	41,58	48,78	67,95	6,31	10,44	15,63
Dividend Yield (%)	-	-	-	0,69	0,49	0,39	-	-	-

Forrás: Saját szerkesztés a [9, 4, 3] források használatával.



A Tesla értékelése 2024-re extrém szinteket ért el. A P/E mutató ötszörösére nőtt, a P/S és P/CF szintén jelentősen megugrott, ami arra utal, hogy a részvénytőkepiaci árfolyam jóval gyorsabban emelkedett, mint a vállalat nyeresége vagy cash flow-ja. A mutatók a spekulatív befektetői hangulatot és a jövőbe vetett erős bizalmat tükrözi, miközben a fundamentumok ezt nem feltétlenül támasztják alá. A magas P/B is a technológiai potenciálba vetett hitet jelzi, miközben osztalékfizetés továbbra sincs. Az Apple esetében az értékelési mutatók folyamatos, de kontrollált növekedést mutatnak. A P/E és P/S értékek emelkednek, de nem extrém módon. A vállalat márkareje, stabil cash flow-termelő képessége és részleges osztalékfizetése azt sugallja, hogy az Apple-t inkább megbízható, prémium növekedési részvényként értékeli a piac. A kiemelkedően magas P/B mutató a vállalat immateriális értékeinek piaci elismerését tükrözi. A Netflix hasonló növekedési pályát követ, mint a másik két cég, de mutatói volatilisabbak. A P/S és P/B dinamikus emelkedett, ami a digitális előfizetési modell sikerét mutatja. Ugyanakkor a P/CF mutató erősen ingadozik, ami a működési cash flow időszakos bizonytalanságaira, vagy a tartalomgyártási költségek hektikusságára utal. A vállalat nem fizet osztalékot, így továbbra is teljes mértékben a növekedésre és újra befektetésre fókuszál.

8.táblázat

A magyar gazdasági társaságok piaci térértékelési mutatói 2022-2024 között

Mutató	OTP Bank Nyrt.			Richter Gedeon Nyrt.			MOL Nyrt.		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
P/E	8,54	4,19	5,46	9,15	10,18	7,96	3,06	3,95	5,50
P/S	1,76	1,90	2,16	1,93	2	2,22	0,19	0,24	0,22
P/CF	-1,03	-9,77	-3,39	8,31	13,07	6,81	1,38	2,78	2,47
P/B	0,82	1,03	1,09	1,44	1,41	1,46	0,48	0,50	0,43
Dividend Yield (%)	2,97	3,41	4,45	4,70	4,94	4,13	5,85	5,31	6,04

Forrás: Saját szerkesztés a [9, 4, 3] források használatával.

Az OTP Bank értékelési mutatói vegyes képet mutatnak. A viszonylag alacsony P/E értékek alulértékeltségre vagy magas nyereségre utal, míg a P/B mutató fokozatos emelkedése a tőkeerő javulását jelezheti. A növekvő osztalékhozam különösen vonzó lehet az osztalékalapú befektetők számára. Ugyanakkor a negatív P/CF értékek figyelmeztető jelként értelmezendők. A negatív működési cash flow ugyanis pénzügyi instabilitásra vagy megnövekedett hitelkockázatokra utalhat, ezért a P/CF mutató ilyen esetekben nem használható hagyományos módon, gazdasági tartalma nincs. A Richter Gedeon mutatói stabilitást és befektetői bizalmat sugallanak. A legmagasabb P/S és P/B értékek prémium megítélést jeleznek, amely a gyógyszeripar magas hozzáadott értékéből és növekedési potenciáljából fakad. A vállalat nyereséges maradt a vizsgált időszakban és bár a P/E mutató 2024-re mérséklődött, továbbra is viszonylag stabil pénzügyi teljesítményt tükröz. Az osztalékhozam csökkenő trendje ellenére még mindig vonzónak tekinthető. A MOL esetében az értékelési mutatók konzervatív szinteket képviselnek, ami jellemző az energiaiparra. Az alacsony P/E, P/S és P/B értékek a szektor sajátosságaiból erednek, a nagy volumenű, de alacsony árrésű

működés és a jelentős tárgyi eszközállomány következményeként. A MOL P/CF mutatói alacsonyok, de pozitívak és stabilak, ami a működési cash flow megbízhatóságát jelzi. Emellett a vállalat fizeti a legmagasabb osztalékot, ami különösen vonzóvá teszi értékalapú és osztalékorientált befektetők számára.

A fundamentális elemzés eredményeit követően a vállaltok részvényeinek piaci árfolyamát technikai elemzés segítségével megvizsgáltuk. Míg a fundamentális mutatók a cégek belső értékét és pénzügyi stabilitását segítik megérteni, addig a technikai elemzés az árfolyamok múltbeli viselkedésén keresztül segít feltárni a piaci szereplők viselkedéséből adódó trendeket, fordulópontokat és potenciális belépési vagy kiszállási pontokat.



1. ábra. TSLA részvény 1 éves árfolyama

Forrás: Saját szerkesztés a [3] forrás használatával.

Az elmúlt egy év során a Tesla részvényei rendkívül ingadozó mozgást mutattak, 250 és 360 dollár közötti sávban mozgott az árfolyam. A 2024 nyaratól induló emelkedő szakasz során az árfolyam 250 dollárról egészen 320 dollárig kapaszkodta fel magát, ezzel közel 28%-os növekedést generálva. A következő pozitív tényezők támogatták az ármozgást: a várakozásokat meghaladó második negyedéves szállítási rekord, a Cybertruck bővített gyártása és a Fed kamatstop, mely kedvező hatással volt a növekedő részvényekre. Technikai szempontból az árfolyam áttörte a 200 napos mozgóátlagot. Ősszel korrekciót láthatunk, az árfolyam 320 dollárról 280 dollárra csökkent, miután a harmadik negyedéves szállítási számok elmaradtak a várakozásoktól, így a kínai BYD árcsökkenés nyomást gyakorolt a Tesla árrésére. Ezzel párhuzamosan Elon Musk részvényeladási tervei is bizonytalanságot keltettek a potenciális és meglévő befektetőkben egyaránt. Ezt követően 2024 decemberétől újabb erőteljes emelkedésnek lehetünk szemtanúi, mely során az árfolyam ismét elérte a 360 dollárt. A fellendülést a rekordbevételt hozó negyedik negyedéves jelentés, a pozitív szabad cash flow és az FSD v12 szoftver bejelentése ösztönözte. A technikai grafikonon láthatunk először egy *dupla alj* formációt, majd ezt követően egy *cup and handle* formáció is feltűnik, amely a 400 dolláros célár lehetőségét vetítette előre. 2025 tavaszán az árfolyam oldalazó mozgásba váltott, 340-360 dollár között lebegve. Az amerikai EV-támogatások körüli bizonytalanság visszavette a lendületet, eközben nem érkezett új pozitív hír sem. Technikailag a 350 dollár erős ellenállás, míg a 200 napos

mozgóátlag (300 USD) tartós támaszt biztosít. Május végére az árfolyam 347 dollár körül ingadozik, a 200 napos mozgóátlag fölött. Habár a trend úgy tűnik enyhén emelkedő, az alacsony forgalom gyenge piaci érdeklődést jelez.



2. ábra. AAPL részvény 1 éves árfolyama

Forrás: Saját szerkesztés a [3] forrás használatával.

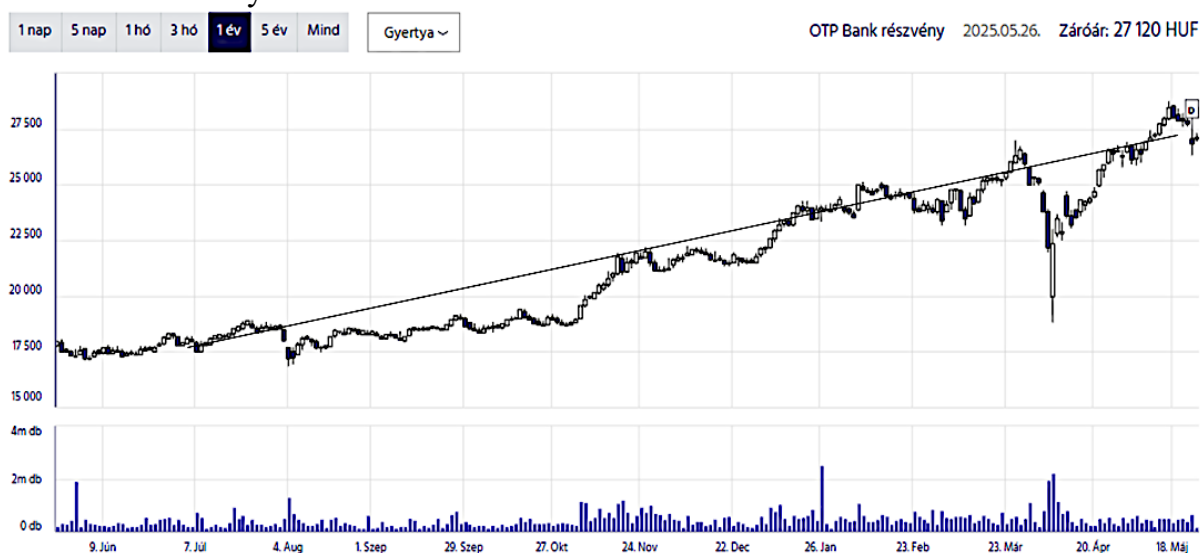
Az Apple részvényének árfolyama viszonylag stabil teljesítményt nyújtott egy év alatt, a részvény 170 és 270 dollár között mozgott. A 2024 nyarán tapasztalt 15,8%-os emelkedést az erős iPhone-eladások, a szolgáltatói üzletág csúcsbevétele és a Fed kamatstopja támogatta. Az ár áttörte a 200 napos mozgóátlagot, ezáltal kedvező technikai képet mutatva. Ősszel azonban korrekciót figyelhettünk meg, az árfolyam 11,4%-kal visszaesett 195 dollárig a gyengébb iPad- és Mac-eladások, illetve a kínai verseny erősödésének nyomása miatt. A részvény technikailag is meggyengült, növekedett a forgalom, viszont az ár alásiet a fontos mozgóátlagoknak. 2024 végén újabb erőteljes emelkedést figyelhettünk meg, 28,2%-kal növekedett egészen 250 dollárig. A Vision Pro sikeres debütálása és az AI-fejlesztések pozitívan hatottak, ezáltal a technikai jelzések emelkedést mutattak. 2025 tavaszán oldalazást véltünk felfedezni az árfolyamban, 240-260 dollár között. Az EU-s szabályozási aggodalmak visszafogták az árfolyam növekedését. 2025 májusában az árfolyam 200 dollár körül mozog, minden mozgóátlag alatt. A forgalom alacsony, ami gyenge piaci érdeklődést tükröz, viszont 195-200 dollár közötti sáv technikai támaszként szolgálhat.



3. ábra. NFLX részvény 1 éves árfolyama

Forrás: Saját szerkesztés a [3] forrás használatával.

Sikeres évet tudhat a Netflix a háta mögött, az árfolyam közel 40%-kal emelkedett, 2025 májusában pedig 1207,80 dolláron zárt. A részvény technikailag erős pozícióban áll, stabilan a 20 napos (1160 USD) és a 200 napos (883,38 USD) mozgóátlag felett, amely megerősíti a felfelé ívelő trendet. 2024 augusztusa és októbere között az árfolyam 11,8%-os növekedést generált, elsősorban a várakozásokat felülmúló előfizetésszám-növekedésének köszönhetően. November és december között egy enyhe, -8,4%-os korrekció következett be. A nagy áttörés 2025 elején történ, mikor az árfolyam három hónap alatt 32,2%-kal ugrott meg, köszönhetően a rekordmagas cash flownak, az új licenzszerződéseknek és az NFL-partnerség révén bevezetett élő közvetítéseknek. Ezt követően az árfolyam oldalazott április és május között, 1150 és 1200 dolláros sávban., viszont stabil maradt a csúcs közelében. Az 1150 dolláros szint rövid távú támaszként szolgál, míg az 1200-1220 dolláros tartomány erős ellenállásként funkcionál.



4. ábra. OTP részvény 1 éves árfolyama

Forrás: Saját szerkesztés a [2] forrás használatával.

Az elmúlt évben az OTP Bank részvénye erősen teljesített, viszont jelentős kilengések mellett. Az árfolyam 15 000 és 27 500 forint között ingadozott, 2025 május végére 27 120 forinton zárt, megközelítve az éves csúcsot. A nyári időszakban 22%-os emelkedést figyeltünk meg, amit a hazai gazdaságnak a stabilitása, a kamatkedvező ciklus és a kedvező gyorsjelentés támogatott. Technikailag az árfolyamot megerősítette a 200 napos mozgóátlag átlépése. Az év végén korrekciót figyelhettünk meg, az árfolyam 11%-ot esett vissza 19 500 forintig, amit a piaci aggodalmak és a bankszektor nemzetközi gyengülése okozott. 2025 negyedévében növekedés történt az árfolyamban (+28%). Technikai szempontból *dupla alj* és MACD-pozitív jelzés erősítette a növekedést. Áprilisban a részvényvisszavásárlás hírére az árfolyam 27 500 forintig kapaszkodott. Május végén a technikai kép továbbra

is pozitív maradt, minden fontos mozgóátlag fölött helyezkedik el, viszont a forgalom visszaesett, ez lehetséges konszolidációt idézhet elő.



5. ábra. RICHTER részvény 1 éves árfolyama

Forrás: Saját szerkesztés a [2] forrás használatával.

A RICHTER részvény stabil és fokozatos növekedést mutatott, amit a vállalat megbízható fundamentális teljesítménye és az iparági bizalom is támogatott. Az árfolyam a 7000 és a 10 340 közötti sávban mozgott. A 2025 május végi záróár (10 340 Ft) az éves csúcs közelében helyezkedett el, ami pozitív technikai és piaci megítélést hozott magával. A nyár folyamán jelentős emelkedést szemlélhettünk, mikor is a részvény 7 200-ról 8 500 forintra növekedett. A technikai kép is kedvező visszajelzést tükrözött, az ár áttörte a 200 napos mozgóátlagot. Ősszel konszolidációt észleltünk, az árfolyam 8 000 forintra húzódott vissza, mely háttérében az EU egészségügyi kiadásainak csökkentése és az erősödő verseny állhat, ugyanakkor technikai gyengülést nem figyeltünk meg, az 50 napos mozgóátlag tartotta a szintet. 2025 januárjában következet be a fordulópont, a részvény árfolyama 22%-al emelkedett, miután az FDA engedélyezte a Richter új onkológiai fejlesztését. A grafikonon egy *cup and handle* formáció tűnik fel, a MACD pedig pozitív momentumot mutat. Májusig az árfolyam növekedése folytatódik, áttörve ezzel a lélektani 10 000 forintos szintet és elérte a 10 340 forintos történelmi csúcst. Jelenleg minden fontos mozgóátlag felett helyezkedik el, mely továbbra is emelkedő trendre ad jelzést.



6. ábra. MOL részvény 1 éves árfolyama

Forrás: Saját szerkesztés a [2] forrás használatával.

A MOL részvény egy év leforgása alatt erőteljes ingadozást mutatott, amit leginkább az energiapiac kilengései, illetve a geopolitikai és makrogazdasági tényezők befolyásoltak. Az árfolyam 2 500 és 3 200 forint között ingadozott, a jelenlegi 3 136 forintos szint pedig közel áll az éves csúcshoz. A technikai mutatók alapján óvatosság indokol, annak ellenére, hogy az alaptrend pozitív. A nyári időszakban az emelkedő olajárak támogatták az árfolyamot, mely 2600-ról 2 950 forintra növekedett és az árfolyam áttörte a 200 napos mozgóátlagot. Az őszi folyamán korrekció alakult ki, az olajár 78 dollárra csökkent, az EU-s szankciók és a forint gyengülése egyaránt negatívan hatottak, így a részvény 2 550 forintig süllyedt. A 2025-ös év elején visszapattanás látható, a részvény 3050 forintra emelkedett, köszönhetően a rekord Q4-es finomítási eredményeknek és a megerősített osztalékpolitikának. A trenden látható egy *dupla alj* formáció, a MACD pedig pozitív fordulatot jelez. Technikailag a részvény továbbra is a 20 napos mozgóátlag felett helyezkedik el, viszont a forgalom 30%-kal alacsonyabb az előző csúcsidőszakhoz képest.

Miután megvizsgáltuk mind a hat vállalat fundamentális és árfolyamtrend elemzését következtetéseket vontunk le az eredményekből, amely a befektetni vágyóknak segít pontosabb képet adni a részvények helyzetéről. A cél az volt, hogy a befektetési döntések megalapozottan, a vállalati érték, az árfolyammozgások, a szektorspecifikus kockázatok és a növekedési lehetőségek figyelembevételével történjenek.

A Tesla értéke jelen helyzetben fundamentálisan túlértékelnek tekinthető. Alátámasztják az állítást a rendkívül magas P/E és P/S mutatók, valamint a romló ROE, mely csökkenő jövedelmezőségre utal az egyre erősödő verseny és a vásárlások visszaesése miatt. A technikai elemzés is figyelmeztetésként van jelen, az árfolyam egy jelentős ellenállási zónában van, ami túlvett piacra utal. A részvény bá rövid távon tökéletes lehet a spekulációra, hosszú távú befektetésként csak egy mélyebb



árfolyamkorrekció után alkalmas. A bizalom megalapozásához a Tesla részéről egy erősebb működésre, jövedelmezőség-növelésre és új modellek piacra dobására lenne szükség.

Az Apple fundamentálisan stabil, mérsékelt P/E mutatóval és erőteljes pénzügyi áttérrel rendelkezik, viszont a magas Debt-to-Equity arány (540%) óvatosságra figyelmeztet. Osztalékfizetése és működési cash flow-ja stabilnak bizonyul. Technikai szempontból az árfolyam sem túlvett, sem túladott állapotban nincs. Hosszú távon azonban felhalmozásra és tartásra nem ajánlott, főként osztalékfókuszú befektetők számára. A növekedés elősegítése az egészségügyi technológiák és az AI-integráció lehet.

A Netflix árfolyama lényeges növekedést mutatott az új szolgáltatók és a reklámalapú üzleti modell bevezetésének köszönhetően. Ugyanakkor ez a fundamentális értékek túlértékeltségéhez vezetett, a P/E és a P/S értékek magasak. A technikai trend bár pozitív, a kockázat magas, így rövid távon profitrealizálás ajánlott, majd új vásárlási pont keresése 1100 USD környékén. Hosszú távon a gazdasági társaság fellendítése a nemzetközi piacokra való kiterjeszkedésen és a saját gyártású tartalmak fejlesztésén múlik.

A magyar részvények közül legerősebb fundamentumokkal az OTP Bank rendelkezik. A bankot magas ROE, versenyképes osztalékhozam és erős regionális jelenlét jellemzik. Viszont a negatív P/CF mutató a cash flow teljesítmény gyengébb helyzetét jelzi. Technikailag a részvény árfolyama magasan helyezkedik el, a trend ennek ellenére óvatosságra figyelmeztet. A főbb kockázatok közé sorolhatjuk az ukrán háború okozta kitettséget és a folyamatosan változó kamatkörnyezetet. Hosszú távon tartásra ajánlott, új vásárlási pontként 25 00 forint alatti szintek javasoltak.

A Richter Gedeon részvénye stabil sávban mozog, amit a magas hozzáadott értékű, legfőképpen a nőgyógyászati és idegrendszeri gyógyszerek iránti kereslet erősít meg. A vállalat fundamentuma szerint erős, a potenciális befektetők prémiumot hajlandóak fizetni érte. Az árfolyam erősödő trendet követ, és minden fontos mozgóátlag fölött mozog. A jövőben a bioszimiláris fejlesztések és a nemzetközi kapcsolattartás ápolása tovább erősítheti a vállalat versenyképességét.

A MOL vállalat részvénye jelenleg fundamentálisan alulértékelt, viszont kiemelkedő osztalékhozammal rendelkezik. Technikai szempontból a részvény jelenleg biztos szinten maradt, viszont mozgása továbbra is erősen függ az olajárak alakulásától. A részvény jelen helyzetben inkább értékalapú, ciklikus befektetésként tekinthető. A jövőbeli növekedéshez létfontosságúak a megújuló energiák, a petrokémiai szegmens fejlesztése beruházások által.

Következtetések és a kutatás továbbvitelének lehetőségei. A cikk kutatási eredményei számos irányban továbbvihetők. A munka alapját képező fundamentális és technikai elemzés módszertana kiváló kiindulópontot biztosít egy idősoros és prediktív modellezés irányába történő elmozduláshoz, például gépi tanulás vagy regressziós technikák alkalmazásával a részvényárfolyamok előrejelzésére. Érdekes lenne a vizsgált vállalatok körét szélesebb regionális mintára (közép- és kelet-európai országok, V4) kiterjeszteni, hogy feltárhatók legyenek a makrogazdasági különbségek

és a háború vagy válságok által kiváltott tőkepiaci reakciók. További kutatási lehetőséget kínál a befektetői magatartás és pénzügyi tudatosság vizsgálata, különösen a kisbefektetők döntéshozatali mintázatainak empirikus felmérése. A cikk módszertani alapjai kiegészíthetők ESG-szemponatok és fenntarthatósági mutatók beemelésével, illetve a vállalati értékelés és kockázatkezelés digitális technológiákkal való összekapcsolásával. A nemzetközi és ukrán háborús hatások gazdasági beágyazottságának kvantitatív elemzése további értéket adhat a jövőbeli kutatások számára.

Felhasznált források listája

1. Apple. Investor Relations. URL: <https://investor.apple.com/investor-relations/default.aspx> (letöltés dátuma: 2025.04.12.)
2. Budapesti Értéktőzsde. OTP Bank Nyrt. URL: [https://bet.hu/oldalak/ceg_adatlap/\\$issuer/1604](https://bet.hu/oldalak/ceg_adatlap/$issuer/1604) (letöltés dátuma: 2025.04.14.)
3. Financial Visualizations. TSLA. URL: <https://finviz.com/quote.ashx?t=TSLA&p=d&r=y1> (letöltés dátuma: 2025.04.24)
4. Investing.com. Tesla (TSLA) Stock Chart. URL: <https://www.investing.com/equities/tesla-motors-chart> (letöltés dátuma: 2025.04.24)
5. Molgroup. A Mol részvény. URL: <https://molgroup.info/hu/befektetoi-kapcsolatok/a-mol-reszveny> (letöltés dátuma: 2025.04.14.)
6. Netflix Investors. 2025 Quarterly Earnings. URL: <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx> (letöltés dátuma: 2025.04.12.)
7. Richter Gedeon. Befektetők. URL: <https://www.gedeonrichter.com/hu-hu/befektetok> (letöltés dátuma: 2025.04.14.)
8. Tesla. Investor Relations. URL: <https://ir.tesla.com/#quarterly-disclosure> (letöltés dátuma: 2025.04.12.)
9. Yahoo Finance. Key Statistics. URL: https://finance.yahoo.com/quote/OTP.BD/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly9maW5hbmNlLnhaG9vLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAFqgjXBxLdDtRed10tNv3LQrlaEco4IE42Ini2MEGmr9IkjrFHjvYA6URRtgFF_1mF95zXVd_SYdvR0K2sl-jHste24cKT0HaNh3mLn9BpucivaaBSU-wWFuftbbgConQset1AecfutB6oM2Con5KnUPpNDAh3HrkUXsfiewo2a (letöltés dátuma: 2025.04.24)
10. Bélyácz I. A vállalati pénzügyek alapjai: nettó jelenérték: kockázat-megtérülés: portfólió. *Aula Kiadó*. 2007. 383 ol.
11. Damodaran A. Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset. *John Wiley & Sons*. 2021. 949 ol. URL: <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf> (letöltés dátuma: 2025.04.15.)
12. Várkonyi P. L. Túlértékelt vagy alulértékelt? A magyar tőzsdei vállalatok vizsgálata európai benchmarkok és fordított hozamértékelési modell alapján. *STATISZTIKAI SZEMLE*. 2025. № 103(9). P. 853-873. DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2025.09.hu0853>
13. Yan X., Zheng L. Fundamental analysis and the cross-section of stock returns: A data-mining approach. *The Review of Financial Studies*. 2017. № 30(4). P. 1382-1423. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx001>
14. Nazário R. T. F., e Silva J. L., Sobreiro V. A., Kimura H. A literature review of technical analysis on stock markets. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. 2017. № 66. P. 115-126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.qref.2017.01.014>



15. Baker S. R., Bloom N., Davis S. J., Kost K., Sammon M., Viratyosin T. The unprecedented stock market reaction to COVID-19. *The review of asset pricing studies*. 2020. №10(4). P. 742-758. DOI: <https://doi.org/10.1093/rapstu/raaa008>
16. Ashraf B. N. Stock markets' reaction to COVID-19: Cases or fatalities? *Research in international business and finance*. 2020. № 54, 101249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101249>
17. Bouri E., Demirer R., Gupta R., Nel J. COVID-19 pandemic and investor herding in international stock markets. *Risks*. 2021. № 9(9).168 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9090168>
18. Leone M., Manelli A., Pace R. The Russia–Ukraine conflict and stock markets: Risk and spillovers. *Risks*. 2025. № 13(7). P. 130. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks13070130>
19. Лижник Ю. Б., Федотова Т. А. Особливості застосування технічного та фундаментального аналізу цінних паперів українських емітентів. *Торгівля і ринок України*. 2022. № 2 (52). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-58-66>

References

1. Apple. (2025). Investor Relations. <https://investor.apple.com/investor-relations/default.aspx>
2. Budapest Stock Exchange. (2025). OTP Bank Nyrt. <https://bet.hu/site/Magyar/tartalmak> [in Hungarian]
3. Financial Visualizations. (2025). TSLA. <https://finviz.com/quote.ashx?t=TSLA&p=d&r=y1Investing.com>
4. Investing.com. (2025). Tesla (TSLA) Stock Chart. <https://www.investing.com/equities/tesla-motors-chart>
5. Molgroup. (2025). Mol Shares. <https://molgroup.info/hu/befektetoi-kapcsolatok/a-mol-reszveny> [in Hungarian]
6. Netflix Investors. (2025). Quarterly Earnings. <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx>
7. Richter Gedeon. (2025). Investors. <https://www.gedeonrichter.com/hu-hu/befektetok> [in Hungarian]
8. Tesla. (2025). Investor Relations. <https://ir.tesla.com/#quarterly-disclosure>
9. Yahoo Finance. (2025). Key Statistics. <https://finance.yahoo.com/markets/>
10. Bélyácz, I. (2007). *Fundamentals of corporate finance: net present value: risk-return: portfolio*. Aula Kiadó [in Hungarian]
11. Damodaran, A. (2021). Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset. John Wiley & Sons, 949. <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf>
12. Várkonyi, P. L. (2025). Overvalued or undervalued? An analysis of Hungarian listed companies based on European benchmarks and the reverse discounted cash flow model. *STATISZTIKAI SZEMLE*, 103(9), 853-873. <https://doi.org/10.20311/stat2025.09.hu0853> [in Hungarian]
13. Yan, X., & Zheng, L. (2017). Fundamental analysis and the cross-section of stock returns: A data-mining approach. *The Review of Financial Studies*, 30(4), 1382-1423. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx001>
14. Nazário, R. T. F., e Silva, J. L., Sobreiro, V. A., & Kimura, H. (2017). A literature review of technical analysis on stock markets. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 66, 115-126. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2017.01.014>
15. Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., Kost, K., Sammon, M., & Viratyosin, T. (2020). The unprecedented stock market reaction to COVID-19. *The review of asset pricing studies*, 10(4), 742-758. <https://doi.org/10.1093/rapstu/raaa008>
16. Ashraf, B. N. (2020). Stock markets' reaction to COVID-19: Cases or fatalities? *Research in international business and finance*, 54, 101249. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101249>
17. Bouri, E., Demirer, R., Gupta, R., & Nel, J. (2021). COVID-19 pandemic and investor herding in international stock markets. *Risks*, 9(9),168. <https://doi.org/10.3390/risks9090168> ü



18. Leone, M., Manelli, A., & Pace, R. (2025). The Russia–Ukraine conflict and stock markets: Risk and spillovers. *Risks*, 13(7),130. <https://doi.org/10.3390/risks13070130>
19. Lyzhnyk, Yu. B., & Fedotova, T. A. (2024). Peculiarities of the application of technical and fundamental analysis of securities of ukrainian issuers. *Trade and Market of Ukraine*, (2(52). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-58-66> [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	18.10.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.10.18	<i>Received:</i>	18.10.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	25.11.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.11.25	<i>Accepted:</i>	25.11.2025
<i>Опубліковано:</i>	17.12.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.12.17	<i>Published:</i>	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-429-441

УДК 351.713:656.61/62:614.4

Вікторія РУДЕНКО

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ,
м. Вінниця, Україна

ORCID ID: [0000-0002-4911-7600](https://orcid.org/0000-0002-4911-7600)

Scopus Author ID: [57219243864](https://orcid.org/57219243864)

e-mail: vitarudenko@ukr.net

ВІЛЬНА ПРАКТИКА В МИТНІЙ СПРАВІ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Анотація. Вільна практика, що історично виникла як елемент санітарно-карантинних заходів, у сучасних умовах глобалізації трансформувалася в інструмент оптимізації митних процедур та забезпечення прикордонної безпеки, що зумовлює потребу її наукового осмислення в контексті міжнародних і національних правових норм. Метою дослідження є комплексний аналіз еволюції вільної практики та виявлення сучасних тенденцій її застосування з урахуванням її переваг і недоліків. Методологічну основу дослідження становить поєднання історико-правового аналізу для з'ясування еволюції інституту вільної практики, порівняльно-правового методу для співставлення міжнародного та національного законодавства щодо регламентації вільної практики, системного підходу для комплексного розгляду її санітарно-епідеміологічних, митно-логістичних та безпекових аспектів, а також методів документального аналізу та узагальнення для формулювання висновків і практичних рекомендацій. У результаті проведеного дослідження встановлено, що вільна практика еволюціонувала від середньовічних карантинних заходів до сучасного комплексного інструменту митного та санітарно-епідеміологічного регулювання, який у міжнародному праві фокусується на запобіганні поширенню захворювань, а у національному контексті України – на спрощенні митно-логістичних процедур і підвищенні ефективності портової інфраструктури. Визначено, що сучасні тенденції її застосування характеризуються цифровізацією процесів, інтеграцією з міжнародними стандартами, підвищенням ролі попереднього інформування та використанням систем управління ризиками. Практичне значення дослідження полягає у тому, що виявлені переваги та недоліки можуть слугувати основою для формування рекомендацій щодо вдосконалення механізму вільної практики як інструменту підвищення конкурентоспроможності морських і річкових портів, зниження адміністративного навантаження на митні органи та забезпечення належного рівня митної й прикордонної безпеки в умовах глобалізації.

Ключові слова: вільна практика, карантин, митна безпека, митне право, митне регулювання, судно.

JEL Classification: F13, H83, R41, L98

Absztrakt. A szabad gyakorlat (free practice), amely történelmileg az egészségügyi-karantén intézkedések elemeként jött létre, a globalizáció jelenlegi feltételei között a vám eljárások



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/)

optimalizálásának és a határbiztonság biztosításának eszközévé alakult át, ami szükségessé teszi tudományos értelmezését a nemzetközi és nemzeti jogi normák kontextusában. A kutatás célja a szabad gyakorlat evolúciójának átfogó elemzése és alkalmazása, valamint korszerű tendenciáinak feltárása, figyelembe véve annak előnyeit és hátrányait. A kutatás módszertani alapját a történeti-jogi elemzés (a szabad gyakorlat intézményi evolúciójának feltárására), az összehasonlító jogi módszer (a nemzetközi és nemzeti jogszabályok összevetésére a szabályozás terén), a rendszerszemléletű megközelítés (az egészségügyi-járványügyi, vám-logisztikai és biztonsági aspektusok átfogó elemzésére), valamint a dokumentumelemzés és az általánosítás módszereinek kombinációja képezi, amelyek célja a következtetések és gyakorlati ajánlások megfogalmazása. Az elvégzett kutatás eredményeként megállapítást nyert, hogy a szabad gyakorlat a középkori karanténintézkedésektől a vám- és egészségügyi-járványügyi szabályozás modern, komplex eszközévé fejlődött, amely a nemzetközi jogban a betegségek terjedésének megelőzésére, míg Ukrajna nemzeti kontextusában a vám-logisztikai eljárások egyszerűsítésére és a kikötői infrastruktúra hatékonyságának növelésére összpontosít. Meghatározásra került, hogy alkalmazásának jelenlegi tendenciáit a folyamatok digitalizációja, a nemzetközi szabványokkal való integráció, az előzetes tájékoztatás szerepének növekedése és a kockázatkezelési rendszerek használata jellemzi. A kutatás gyakorlati jelentősége abban áll, hogy a feltárt előnyök és hátrányok alapot adhatnak a szabad gyakorlat mechanizmusának tökéletesítésére irányuló ajánlások megfogalmazásához, mint eszközhöz, amely növeli a tengeri és folyami kikötők versenyképességét, csökkenti a vámhatóságok adminisztratív terheit, és biztosítja a megfelelő szintű vám- és határbiztonságot a globalizáció körülményei között.

Kulcsszavak: szabad gyakorlat, karantén, vámbiztonság, vámjog, vámszabályozás, hajó.

Abstract. Free pratique, which historically emerged as an element of sanitary and quarantine measures, has in modern conditions of globalization transformed into a tool for optimizing customs procedures and ensuring border security. This evolution necessitates a scientific understanding in the context of international and national legal norms. The purpose of the study is to provide a comprehensive analysis of the evolution of free pratique and to identify modern trends in its application, taking into account its advantages and disadvantages. The methodological basis of the study combines historical and legal analysis to clarify the evolution of the institution of free pratique, a comparative legal method to compare international and national legislation on the regulation of free practice, a systematic approach to comprehensively consider its sanitary and epidemiological, customs and logistics and security aspects, as well as methods of documentary analysis and generalization to formulate conclusions and practical recommendations. The study reveals that free pratique has evolved from medieval quarantine measures into a modern comprehensive instrument of customs and sanitary-epidemiological regulation. In international law, it focuses primarily on preventing the spread of infectious diseases, whereas in the national context of Ukraine it is aimed at simplifying customs and logistics procedures and increasing the efficiency of port infrastructure. It was determined that modern trends in its application are characterized by the digitalization of processes, integration with international standards, the increasing importance of advance information, and the use of risk management systems. The practical significance of the study lies in the fact that the identified advantages and disadvantages may serve as the basis for developing recommendations to improve the free pratique mechanism as a tool for enhancing the competitiveness of sea and river ports, reducing the administrative burden on customs authorities, and ensuring the appropriate level of customs and border security in the context of globalization.

Keywords: free pratique, quarantine, customs security, customs law, customs regulation, ship.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації світової економіки, інтенсифікації міжнародної торгівлі та посилення транскордонної мобільності особливого значення набувають інструменти, що забезпечують ефективність та безпеку митних процедур. Одним із таких інструментів є вільна практика, яка



історично виникла як механізм балансування між потребами у захисті громадського здоров'я та необхідністю підтримання безперервності торговельно-транспортних потоків. Протягом століть цей інструмент трансформувався: від запровадження тривалих карантинних обмежень у середньовічних портах до сучасних цифрових процедур попереднього інформування та електронного документообігу.

Дослідження еволюції та сучасних тенденцій застосування вільної практики є важливим як у науковому, так і в прикладному вимірі. Воно дозволяє не лише осмислити трансформацію цього інструменту у глобальному та національному вимірах, а й визначити його переваги та недоліки в контексті покращення вільної практики як засобу підвищення конкурентоспроможності портів та забезпечення належного рівня митної й прикордонної безпеки. Особливої актуальності набуває вивчення впливу військових дій на практичне застосування вільної практики в Україні, оскільки демонструє, як зовнішні загрози та зміни безпекового середовища модифікують процедури допуску суден, впливають на ефективність портової логістики та визначають перспективи розвитку морської й річкової торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика вільної практики поєднує ґрунтовні міжнародно-правові та прикладні дослідження іноземних авторів із практико-орієнтованими працями вітчизняних науковців. Іноземні вчені фокусувалися переважно на міжнародно-правовому та епідеміологічному аспектах вільної практики в умовах сучасних загроз (як-от пандемії COVID-19), а також на її ролі в договірно-правових відносинах (чартерні контракти). Так, М. Білту описував, що вільна практика історично розглядалася як формальність, проте пандемія COVID-19 виявила ситуації, коли отримання вільної практики стало фактичним прохідним бар'єром із серйозними наслідками в період нормованого часу стоянки суден [1]. Ж. Ху та В. Лі розглядали глобальне управління здоров'ям у сфері круїзного туризму та виявили, що COVID-19 підкреслив прогалини в міждержавній координації й необхідність інтегрованих механізмів моніторингу й реагування для запобігання порушенням морської мобільності та захисту громадського здоров'я, зокрема шляхом використання вільної практики [2]. Дж. Окерман та Б. фон Тігерстром аргументували, що існуючий міжнародно-правовий комплекс митних правил, у т. ч. щодо застосування вільної практики, є фрагментованим і недостатньо забезпеченим механізмами виконання, і що пандемія продемонструвала його неготовність ефективно регулювати обмеження морського руху [3]. Д. Рейд проводив огляд історичної еволюції вільної практики від середньовічних карантинних правил до сучасних процедур, що підкреслює як символічне, так і практичне значення дозволу на вхід у порт у контексті пандемій [4]. Д. Сахні та Б. Маджумдер обґрунтовували, що хоча судова практика часто трактує вільну практику як формальність, конкретний законодавчий акт може перетворити її на умову-попередню формальність, і тому рекомендують враховувати принципи юридичної незначності та комерційної доцільності при інтерпретації відповідних

положень законодавства [5]. Українські дослідники зазвичай зосереджувалися на практично-інституційному та нормативно-правовому огляді застосування вільної практики вітчизняними органами, проблемах агентського обслуговування суден та інституційних недоліках портової системи. Так, Т. Аверочкина окреслювала нормативно-правові межі поняття «вільна практика» в портовому контексті України, підкреслюючи неоднозначність його тлумачення в національному законодавстві та потребу у уніфікації термінології й процедур [6]. Л. Валуєва та А. Ковбан висвітлювали правові механізми митного регулювання морського транспорту й наголошували на необхідності вдосконалення процесуальних норм для забезпечення ефективності митного контролю [7]. О. Дрожин та Ю. Коскіна моделювали процес агентського обслуговування суден, виокремлюючи роль митних формальностей у логістиці портових операцій і пропонуючи алгоритми підвищення оперативності обслуговування [8]. В. Серафимов і В. Руденко аналізували проблеми арешту іноземних суден у портах України, а також портові правила та правовий режим щодо суден [9]. Г. Погрішук, В. Руденко та Н. Головай систематизували митні правила і формальності, надаючи практично орієнтовані роз'яснення щодо процедур, що стосуються вільної практики [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність певного масиву наукових досліджень, присвячених питанню вільної практики, як у міжнародному, так і у національному вимірі, варто констатувати, що ця проблематика залишається недостатньо опрацьованою з теоретичної точки зору. У більшості сучасних праць увага зосереджена переважно на прикладних аспектах – організації агентського обслуговування, нормативному закріпленні окремих процедур чи аналізі кризових ситуацій, зокрема під час пандемії COVID-19. Водночас глибинне концептуальне осмислення сутності вільної практики як особливого інструменту, що знаходиться на перетині санітарних, митних та морських правовідносин, наразі не отримало належного розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в комплексному вивченні еволюції вільної практики у митній справі, зокрема виявленні її історичних витоків та сучасних тенденцій у світовій і національній практиці, а також у дослідженні впливу військових дій на практичне застосування вільної практики в Україні, що дозволяє глибше осмислити її трансформацію та актуальні виклики.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародної торгівлі особливого значення набувають інструменти, спрямовані на забезпечення ефективності митного контролю та водночас на спрощення процедур для учасників зовнішньоекономічної діяльності. Одним із таких інструментів у морських перевезеннях виступає вільна практика, що історично сформувалася як санітарно-карантинна процедура та поступово трансформувалася у важливий елемент митного регулювання.



У міжнародному праві базовим документом, що закріплює поняття вільної практики, є Міжнародні медико-санітарні правила (далі – ММСП) (2005), ухвалені Всесвітньою організацією охорони здоров'я (далі – ВООЗ). Відповідно до Статуту ВООЗ, зазначені правила є юридично обов'язковими для 196 країн-учасниць, включно з Україною. У Міжнародних медико-санітарних правилах (2005) вільна практика трактується як «дозвіл для судна увійти в порт, почати посадку або висадку, розвантаження чи завантаження вантажів або запасів» [11]. Це визначення фокусується на забезпеченні безпечного доступу до портової інфраструктури з урахуванням міжнародних вимог санітарного контролю та запобігання поширенню хвороб. Відтак у міжнародному вимірі вільна практика передусім розглядається крізь призму охорони здоров'я та мінімізації глобальних біологічних ризиків.

У національному законодавстві України вільна практика зазнавала еволюційних змін. У попередніх редакціях Правил санітарної охорони території України вільна практика визначалася ширше, охоплюючи різні види транспорту – судна, літаки, наземні транспортні засоби. У такому формулюванні вона означала право транспортного засобу після прибуття здійснити посадку або висадку пасажирів, завантаження чи розвантаження вантажів і запасів [12]. Це трактування мало комплексний характер і узгоджувалося із санітарними аспектами прикордонного контролю. Проте у редакції 2025 р. дане поняття вилучено, що можна розглядати як наслідок адаптації українського законодавства до сучасних міжнародних стандартів, де спостерігається тенденція до інтеграції санітарних і митних процедур у ширші технологічні схеми пропуску через державний кордон.

Нині чинне нормативне закріплення вільної практики в Україні міститься у Типовій технологічній схемі пропуску через державний кордон осіб, автомобільних, водних, залізничних та повітряних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними [13]. Тут вільна практика визначається як «заходження судна закордонного плавання в порт та початок вантажних операцій без участі на борту судна державних органів, уповноважених здійснювати відповідний вид контролю, за рішенням, прийнятим такими органами на підставі отриманих до прибуття судна відомостей». Це визначення підкреслює митно-логістичний вимір інституту вільної практики, з акцентом на спрощенні процедур та оптимізації діяльності контролюючих органів. На відміну від ММСП, українське формулювання наголошує не стільки на санітарному контролі, скільки на функціональній взаємодії митних, прикордонних та інших контрольних служб.

Можна констатувати, що інтернаціональне та вітчизняне законодавство пропонують два комплементарні підходи до визначення вільної практики: міжнародний – як гарантію безпечного доступу до портів у контексті запобігання поширенню захворювань; національний – як інструмент спрощення митних процедур і підвищення ефективності логістичних процесів у портах.

На основі аналізу зазначених підходів ми вважаємо, що вільну практику доцільно розглядати як комплексний дозвіл, що надається уповноваженими державними органами судну закордонного плавання на здійснення вантажних і пасажирських операцій у порту без додаткового перебування контролюючих служб на борту, який ґрунтується на попередньо отриманій інформації про стан судна, вантажів та екіпажу, та водночас виконує функції забезпечення санітарної безпеки, митного контролю та логістичної ефективності.

Зауважимо, що вільна практика має давнє історичне підґрунтя, тісно пов'язане з розвитком карантинних заходів у морській сфері. Однією з перших форм його прояву була практика обов'язкової ізоляції суден, що прибували з портів, уражених інфекційними хворобами. Так, у XIV столітті у Венеції застосовувалася сувора система карантину: кораблі, що прибували з потенційно небезпечних регіонів, зобов'язані були перебувати на якірних стоянках протягом сорока днів, перш ніж отримати дозвіл на захід у порт. Саме ця практика, яка отримала назву *quarantena* (від італійського «*quaranta giorni*» – сорок днів), стала основою формування поняття вільної практики як дозвільного механізму у сфері морських перевезень [4].

Протягом наступних століть вільна практика еволюціонувала разом із розвитком міжнародної торгівлі, медицини та права. Первісно вона була зосереджена виключно на санітарно-епідеміологічних ризиках, однак із часом її застосування набуло більш комплексного характеру. Ключовим інструментом ідентифікації статусу судна стало використання спеціальних сигналів. Зокрема, підняття на щоглі жовтого прапора «Q» стало універсальним міжнародним знаком, що означав заяву судновласника або капітана про відсутність хвороб серед екіпажу та пасажирів [1]. Це символізувало готовність судна отримати вільну практику – офіційний дозвіл на вхід до порту та початок вантажно-пасажирських операцій без додаткових карантинних обмежень.

Ще у XIX – на початку XX століття держави почали усвідомлювати необхідність уніфікації підходів до контролю за інфекційними захворюваннями у морській сфері. Це було пов'язано з активізацією міжнародної торгівлі та швидкістю поширення епідемій. На міжнародних санітарних конференціях, що проводилися з 1851 р., сформувалася концепція санітарних сертифікатів і процедур, які дозволяли суднам після перевірки отримувати дозвіл на вхід у порт без додаткового карантину. Цей дозвіл і став основою для поняття вільної практики [3, с.201].

Перша редакція ММСП у 1951 р. була створена на базі попередніх міжнародних санітарних конвенцій. У ній передбачалося, що судна, які не становлять загрози для здоров'я, можуть отримати «*free pratique*» (дозвіл на вільне сполучення з портом). Метою було скорочення необґрунтованих затримок та сприяння міжнародній торгівлі при збереженні високого рівня санітарного контролю [14]. У другій редакції 1969 р. ММСП чітко визначалося, що вільна практика може бути надана на підставі: подання судової декларації про стан здоров'я; відсутності ознак епідемічної небезпеки; відповідності судна



міжнародним санітарним вимогам [15]. Третя редакція ММСП 2005 р., ухвалена після спалахів атипової пневмонії (SARS) та інших глобальних епідемій, змінила підхід. Вона перейшла від вузького переліку захворювань до універсального механізму реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я, що мають міжнародне значення [11].

Нинішня практика підтверджує, що вільна практика зберігає свою актуальність у контексті боротьби з новими глобальними викликами. Пандемія COVID-19 наочно продемонструвала, що історичні механізми карантину не втратили значення. Світові уряди знову були змушені впроваджувати локдауни, обмеження пересування та соціальне дистанціювання, що певною мірою є модернізованим відображенням давньої практики ізоляції суден. У морській галузі при цьому залишився чинним принцип заяви про стан здоров'я екіпажу та пасажирів при вході до порту, що є безпосередньою умовою надання судну вільної практики.

Отже, еволюція вільної практики демонструє поступовий перехід від локальної практики боротьби з епідеміями у середньовічних містах до універсального міжнародного правового інструменту, що регулює глобальні транспортні процеси. Його сучасна форма поєднує санітарно-епідеміологічний, митно-логістичний та безпековий аспекти, забезпечуючи водночас захист суспільного здоров'я та ефективність міжнародної торгівлі.

Сучасні тенденції застосування вільної практики в Україні характеризуються поєднанням міжнародних стандартів та внутрішніх процедур митного і прикордонного контролю, що спрямовані на прискорення обробки суден та підвищення ефективності функціонування портів. Правове підґрунтя такого режиму сформоване Конвенцією про полегшення міжнародного морського судноплавства 1965 р. [16], а також національними нормативно-правовими актами, зокрема Типовою технологічною схемою пропуску через державний кордон осіб, автомобільних, водних, залізничних та повітряних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними [13] та Порядком виконання митних формальностей на морському та річковому транспорті [17]. Це забезпечує узгодженість української практики з міжнародними вимогами та сприяє інтеграції у світову транспортно-логістичну систему.

Ключовою тенденцією вільної практики в Україні є цифровізація процедур, що відображається у можливості подання Заявки про вільну практику та супровідних документів в електронному вигляді через інформаційно-телекомунікаційні системи (далі – ІСПС) із застосуванням електронного цифрового підпису. Такий підхід відповідає світовим трендам спрощення формальностей у сфері міжнародних перевезень та знижує часові витрати на обробку суден. Крім того, зростає роль попереднього інформування, адже подання заявки має здійснюватися не пізніше ніж за добу до прибуття судна. Це дозволяє митним органам заздалегідь здійснювати аналіз ризиків та визначати доцільність застосування спрощених процедур.

Іншою важливою тенденцією є зростання вимог до прозорості та достовірності даних, що надаються морськими агентами. Обов'язкове подання інформації про мету заходу судна, дані про судновласника, екіпаж, пасажирів, агентську організацію та осіб, які виконуватимуть роботи на борту, спрямоване на мінімізацію зловживань та підвищення рівня безпеки. Таким чином, сучасна модель вільної практики поєднує елементи дерегуляції та контрольних механізмів, які базуються на системі управління ризиками.

Водночас, у вільній практиці в Україні існують і певні обмеження. Вільна практика не застосовується у випадках порушення строків подання заявок, ненадання необхідних документів, ухвалення рішень іншими контролюючими органами чи виявлення ризиків контрабанди або порушень митних правил [17]. Це свідчить про баланс між спрощенням процедур і забезпеченням належного рівня контролю за переміщенням товарів та осіб.

Загалом сучасні тенденції застосування вільної практики в Україні характеризуються цифровізацією процесів, впровадженням системи управління ризиками, узгодженням з міжнародними стандартами та підвищенням ролі попереднього інформування. Зазначене відповідає глобальним підходам до оптимізації митних і прикордонних процедур та створює умови для підвищення конкурентоспроможності морських портів у міжнародній транспортній мережі.

Використання вільної практики у митній справі є важливим інструментом спрощення міжнародних торговельних і транспортних процедур, водночас вона має як значні переваги, так і певні ризики та обмеження (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки застосування вільної практики у митній справі

Переваги	Недоліки
Прискорення обробки суден у портах, зменшення часу простою	Ризик подання недостовірної чи неповної інформації агентами
Зниження адміністративного навантаження на митні органи	Можливість зловживань у сфері контролю за товарами та особами
Оптимізація роботи за рахунок управління ризиками	Залежність від технічної оснащеності ІСПС та електронного документообігу
Узгодженість із міжнародними стандартами та конвенціями	Високі вимоги до якості комунікації між контролюючими органами
Підвищення привабливості українських портів для міжнародних перевізників	Ймовірність пропуску ризикових суден/вантажів при недосконалій системі управління ризиками
Сприяння інтеграції країни у глобальні логістичні ланцюги	Потреба постійного удосконалення нормативно-правової та технологічної бази

** Сформовано автором за джерелами [1; 4; 6; 10]*

Щодо переваг, то насамперед, вільна практика сприяє прискоренню процесів обробки суден у портах. Подання попередньої заявки та необхідних документів у електронному вигляді дозволяє суттєво зменшити час простою судна, що позитивно впливає на ефективність портової інфраструктури та знижує витрати перевізників. Цифровізація процедур у поєднанні з



використанням електронного цифрового підпису відповідає сучасним міжнародним тенденціям і забезпечує більш прозорий та контрольований документообіг.

Ще однією суттєвою перевагою вільної практики є зниження адміністративного навантаження на митні органи, адже попереднє інформування та інтеграція в міжнародні інформаційні системи дозволяють зосередити контрольні ресурси на суднах та товарах із підвищеним рівнем ризику. Це, своєю чергою, посилює ефективність управління ризиками та забезпечує належний рівень безпеки при одночасному сприянні законній торгівлі.

Вільна практика також підвищує привабливість вітчизняних портів для міжнародних перевізників, адже зменшення формальностей та прискорення процедур створюють конкурентні умови в глобальній транспортній системі. У довгостроковій перспективі це може сприяти збільшенню обсягів перевалки вантажів, розширенню транзитних можливостей країни та інтеграції у міжнародні логістичні ланцюги.

Разом із тим, застосування вільної практики супроводжується низкою недоліків. Найбільш очевидним є ризик зловживань з боку перевізників або агентських організацій, які можуть подавати недостовірну чи неповну інформацію. Це створює потенційні загрози для митної та прикордонної безпеки, зокрема у сфері протидії контрабанді, нелегальній міграції чи незаконному переміщенню товарів.

Додатковим недоліком вільної практики є залежність ефективності функціонування вільної практики від технічної оснащеності інформаційних систем та рівня підготовки персоналу. Недостатня цифрова інфраструктура, збої в електронному документообігу або низька якість комунікації між різними контролюючими органами можуть нівелювати переваги цього інституту.

Крім того, запровадження вільної практики потребує постійного удосконалення системи управління ризиками. У випадку її недосконалості зростає ймовірність того, що судна чи вантажі з високим рівнем загрози можуть бути пропущені без належного контролю, що створює економічні та безпекові ризики для держави.

Таким чином, вільна практика поєднує значні переваги у вигляді прискорення митних процедур, підвищення конкурентоспроможності портів та оптимізації роботи контролюючих органів із певними недоліками, пов'язаними з потенційними зловживаннями, технічними обмеженнями та ризиками для національної безпеки.

Варто зауважити, що військові дії створили комплекс взаємовплетених технічних, організаційних і правових перешкод, які істотно модифікували практику надання вільної практики у портах України. По-перше, фізичні загрози (повітряні удари по портовій інфраструктурі, обстріли з моря, міни) призвели до часткових або повних тимчасових закриттів терміналів і навігаційних зон, що автоматично унеможливило оперативне й формалізоване надання дозволів на входження і виконання портових операцій. Така ситуація змусила портові й митні

органи вводити додаткові перевірки та обмеження, які фактично посилювали роль процедур надання практики як фільтра безпеки, а не лише як формальності. По-друге, військові операції та пов'язані з ними ризики спричинили істотне підвищення операційних витрат (страхування, додаткові безпекові заходи, обхідні маршрути) і створили юридичну невизначеність у відносинах між судновласниками, фрахтівниками й портовими адміністраціями щодо початку нормованого часу стоянки та настання обов'язків за чартерними договорами. У практиці це зумовило часті звернення до положень про форс-мажор, перерахунок збитків і перегляд підходів арбітражу до незначних технічних невідповідностей у сертифікатах. По-третє, міжнародні правила і рекомендації (зокрема документи ВООЗ) формально забороняють відмовляти в наданні вільної практики лише на підставі побоювань, але у воєнних умовах держави й порти фактично застосовують позапросторові обмеження (зони безпеки, інспекції під прикриттям), що породжує розбіжності між формальною юридичною позицією й реальними операційними практиками. Це створило подвійний режим: формальне збереження інституту проти його де-факто обмеженого застосування в конкретних портах через міркування безпеки.

На наш погляд, у коротко- та середньостроковій перспективі застосування вільної практики залишатиметься подвійним: формально – збереження міжнародних стандартів (вимога не відмовляти без підстав), фактично – більша кількість винятків і додаткових процедур у портах під впливом безпекових міркувань. Також варто очікувати подальшого нарощення ролі західних регіональних річкових і морських коридорів, що змінить розподіл навантаження між портовими системами та зумовить перегляд порядку надання вільної практики у цих портах відповідно до нових логістичних потоків.

У довгостроковій перспективі за умови стабілізації безпеки та масштабної реконструкції портової інфраструктури вільна практика може повернутися до стандартного технічного й санітарно-формального застосування; проте правові системи й договори (чартерні форми, положення ВООЗ) потребуватимуть уточнення щодо процедур на випадок повторних регіональних конфліктів чи воєн. Також може мати місце потенційне структурне переформатування: інвестиції в дистанційні/цифрові механізми митного оформлення, що можуть зробити процедуру більш стійкою до тимчасових шоків.

Ми вважаємо, що перспективами вдосконалення вільної практики у митній справі в Україні мають стати:

1. Уніфікація процедур на національному рівні з розмежуванням повноважень портової адміністрації, митниці та правоохоронних органів у питаннях надання вільної практики задля уникнення подвійного блокування суден.

2. Запровадження тимчасових «коридорних» стандартів (чіткі критерії безпеки й санітарії для коридорів експорту), які дозволять прискорити оформлення і знизити ризик зловживань при відсутності повної операційної безпеки.



3. Інтеграція цифрових рішень (електронне подання документів, дистанційні інспекції за допомогою сертифікованих третіх сторін) для скорочення часу формального оформлення без шкоди для безпеки.

4. Перегляд чартерних стандартів і страхових умов (включно з більш чіткою регламентацією вільної практики як митної формальності) з урахуванням судової практики й прецедентів, що виникли під час війни.

Отже, військові дії останніх років істотно ускладнили практичне застосування вільної практики в Україні, що проявилось у посиленні контролю з боку митних та прикордонних органів, подовженні строків проходження формальностей і зростанні витрат учасників зовнішньоекономічної діяльності. Обмеження безпосередньо вплинули на ефективність функціонування портів, знизивши їх конкурентоспроможність у міжнародній логістичній системі. Водночас у перспективі відновлення миру та відбудови транспортної інфраструктури відкриваються можливості для модернізації процедур, у тому числі вільної практики, відповідно до європейських стандартів, що сприятиме відновленню та розвитку морської й річкової торгівлі, а також інтеграції України у глобальні транспортно-логістичні ланцюги.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження свідчить, що вільна практика є важливим засобом у сфері міжнародного морського транспорту та митної справи. Історично сформована як санітарно-карантинна процедура, вона пройшла еволюційний шлях від суворих карантинних обмежень у портах середньовічної Венеції до сучасного міжнародно-правового інструменту, що регулює вантажно-пасажирські операції в умовах глобальної торгівлі та транспортної мобільності.

У сучасному міжнародному контексті вільна практика виконує функцію гарантування безпечного доступу суден до портової інфраструктури, запобігаючи поширенню захворювань серед екіпажу та пасажирів, тоді як у національному вимірі України цей інститут набуває переважно митно-логістичного значення, сприяючи оптимізації процедур проходження портових контролів, підвищенню ефективності роботи митних органів і конкурентоспроможності українських портів.

Серед сучасних трендів вільної практики варто виокремити цифровізацію вільної практики, впровадження електронного документообігу та систем управління ризиками, що дозволяє поєднувати спрощення адміністративних процедур із високим рівнем контролю за переміщенням вантажів і осіб. Водночас існують певні обмеження, пов'язані з ризиком зловживань, технічними обмеженнями та потребою постійного удосконалення нормативно-правової та технологічної бази, що потребує подальших наукових розвідок.

Військові дії радикально змінили операційну реальність застосування вільної практики в Україні: процедура, яка до 2022 р. часто сприймалася як формальність, у період воєнного стану набула ознак операційного важелю безпеки й ризик-менеджменту. Відтак майбутній розвиток морської й річкової торгівлі вимагатиме поєднання технічної реконструкції інфраструктури,

правового уточнення статусу вільної практики у договорах і впровадження цифрових процедур, аби балансувати між необхідністю забезпечувати безпеку та потребою зберегти зовнішньоторговельні потоки.

Список використаних джерел

1. Biltoo M. Free pratique – more than a formality? URL: <https://www.kennedyslaw.com/en/thought-leadership/article/free-pratique-more-than-a-formality/> (дата звернення: 12.09.2025).
2. Hu Zh., Li W. Global Health Governance on Cruise Tourism: A Lesson Learned From COVID-19. *Frontiers in Marine Science*. 2022. Vol. 9. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/marine-science/articles/10.3389/fmars.2022.818140/full> (дата звернення: 12.09.2025).
3. Okerman J., Von Tigerstrom B. Any Port in a Pandemic: International Law and Restrictions on Maritime Traffic during the COVID-19 Pandemic. *Canadian Yearbook of International Law/Annuaire canadien de droit international*. 2021. Vol. 58. P. 194-224.
4. Reid D. Pratique – Why Is It Free? URL: <https://marereport.namma.org/index.php/2023/11/21/pratique-why-is-it-free/> (дата звернення: 12.09.2025).
5. Sahni D., Majumder B. Free Pratique in BPVOY4 Charterparties – Whether a Formality or Condition Precedent? URL: <https://cmlnluo.law.blog/2020/03/29/free-pratique-in-bpvoy4-charterparties-whether-a-formality-or-condition-precedent/> (дата звернення: 12.09.2025).
6. Аверочкіна Т. В. Щодо визначення поняття «вільна практика» для суден в морських портах України. *LEX PORTUS*. 2017. №1 (3). С. 189-199.
7. Валуєва Л. В., Ковбан А. В. Правове регулювання митних процедур на морському транспорті. *Право і суспільство*. 2015. №4. Ч. 3. С. 139-144.
8. Дрожжин О. Л., Коскіна Ю. О. Моделювання процесу агентського обслуговування морських суден. *Наукоємні технології*. 2024. №1 (61). С. 76-84.
9. Serafimov V. V., Rudenko V. G. Unlawful arrest of a ship under foreign flag in Ukraine (Article is dedicated to Professor Dodin E. V.). *LEX PORTUS*. 2018. № 6. P. 21-35.
10. Погрішук Г. Б., Руденко В. В., Головай Н. М. Митні правила та формальності : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 313 с.
11. International Health Regulations (2005). Third edition. Geneva : World Health Organization, 2006. 74 p.
12. Правила санітарної охорони території України : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 22.08.2011 №893. Дата оновлення: 17.06.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2011-%D0%BF/ed20210617#Text> (дата звернення: 12.09.2025).
13. Типова технологічна схема пропуску через державний кордон осіб, автомобільних, водних, залізничних та повітряних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 21.05.2012 №451. Дата оновлення: 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/451-2012-%D0%BF#n15> (дата звернення: 12.09.2025).
14. International Health Regulations (1951). First edition. Geneva : World Health Organization, 1952. 79 p.
15. International Health Regulations (1969). Second edition. Geneva : World Health Organization, 1983. 79 p.
16. Конвенція про полегшення міжнародного морського судноплавства 1965 р. URL: https://zakononline.ua/documents/show/140398__529106 (дата звернення: 12.09.2025).
17. Порядок виконання митних формальностей на морському та річковому транспорті : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 10.03.2015 р. №308. Дата оновлення: 27.08.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0486-15#Text> (дата звернення: 12.09.2025).



References

1. Biltsoo, M. (2022). Free pratique – more than a formality? <https://www.kennedyslaw.com/en/thought-leadership/article/free-pratique-more-than-a-formality/>
2. Hu, Zh., & Li, W. (2022). Global Health Governance on Cruise Tourism: A Lesson Learned From COVID-19. *Frontiers in Marine Science*, 9. <https://www.frontiersin.org/journals/marine-science/articles/10.3389/fmars.2022.818140/full>
3. Okerman, J., & Von Tigerstrom, B. (2021). Any Port in a Pandemic: International Law and Restrictions on Maritime Traffic during the COVID-19 Pandemic. *Canadian Yearbook of International Law/Annuaire canadien de droit international*, 58, 194-224.
4. Reid, D. (2023). Pratique – Why Is It Free? <https://marereport.namma.org/index.php/2023/11/21/pratique-why-is-it-free/>
5. Sahni D., & Majumder B. (2020). Free Pratique in BPVOY4 Charterparties – Whether a Formality or Condition Precedent? <https://cmlnluo.law.blog/2020/03/29/free-pratique-in-bpvoy4-charterparties-whether-a-formality-or-condition-precedent/>
6. Averochkina, T. V. (2017). About a Determination of the Concept «Free Practice» for Sea Vessels in Seaports of Ukraine. *LEX PORTUS*, 1(3), 189-199. [in Ukrainian]
7. Valuieva, L. V., & Kovban, A. V. (2015). Legal regulation of customs procedures in maritime transport. *Law and society*, 4(3), 139-144. [in Ukrainian].
8. Drozhzhyn, O. L., & Koskina, Yu. O. (2024). Simulation of sea ships agency service process. *Science-intensive technologies*, 1(61), 76-84. [in Ukrainian].
9. Serafimov, V. V., & Rudenko, V. G. (2018). Unlawful arrest of a ship under foreign flag in Ukraine (Article is dedicated to Professor Dodin E. V.). *LEX PORTUS*, 6, 21-35.
10. Pohrishchuk, H. B., Rudenko, V. V., & Holovai, N. M. (2024). *Customs rules and formalities*. Ternopil : WUNU. [in Ukrainian].
11. World Health Organization. (2006). International Health Regulations (2005). 3rd edition. Geneva : World Health Organization.
12. Rules of sanitary protection of the territory of Ukraine. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 893 (2011). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2011-%D0%BF/ed20210617#Text> [in Ukrainian].
13. Typical technological scheme for the passage across the state border of persons, road, water, rail and air transport vehicles of carriers and goods transported by them. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 451 (2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/451-2012-%D0%BF#n15> [in Ukrainian].
14. World Health Organization. (1952). International Health Regulations (1951). 1st edition. Geneva : World Health Organization.
15. World Health Organization. (1983). International Health Regulations (1969). 2nd edition. Geneva : World Health Organization.
16. Convention on Facilitation of International Maritime Traffic (1965). <https://ips.ligazakon.net/document/MU65K04U> [in Ukrainian].
17. Procedure for completing customs formalities for sea and river transport. Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 308 (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0486-15#Text> [in Ukrainian].

Отримано: 12.09.2025
Прийнято до друку: 28.10.2025
Опубліковано: 17.12.2025

Beérkezett: 2025.09.12
Elfogadva: 2025.10.28
Megjelent: 2025.09.30

Received: 12.09.2025
Accepted: 28.10.2025
Published: 30.09.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-442-457

УДК: 336.71:336.76:343.359.4(477)

Катерина СОЧКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
м. Берегове, Україна

ORCID ID: [0000-0002-6247-221X](https://orcid.org/0000-0002-6247-221X)

Scopus ID: [57210756948](https://scopus.org/57210756948)

e-mail: szocska.katalin@kmf.org.ua

ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ЗАВДАННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті досліджено організаційно-правові засади формування та функціонування системи фінансового моніторингу в Україні як одного з найбільш важливих елементів економічної безпеки держави. Предметом дослідження є аналіз чинних механізмів державного та первинного фінансового моніторингу та їх адаптації до сучасних викликів, пов'язаних з воєнним станом, динамічною цифровізацією економічних, управлінських та фінансових процесів, розвитком нових форм активів (віртуальні). Мета статті полягає в узагальненні організаційно-правових засад фінансового моніторингу, оцінюванні його ефективності та ідентифікації напрямів удосконалення державної політики у сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом та фінансуванню тероризму. Методологічну основу склали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, аналіз, синтез, порівняння, статистичний та графічний методи, узагальнення. Результати дослідження засвідчили, що за період аналізу 2021-2024 років загальна кількість суб'єктів первинного фінансового моніторингу скоротилася на 24% в результаті посилення регуляторних вимог, очищення та консолідації окремих сегментів ринку первинного фінансового моніторингу (страховики, страхові брокери, ломбарди, кредитні спілки, заклади грального бізнесу). Одночасно спостерігається зростання кількості професійних учасників фінансового моніторингу (бухгалтери, аудитори та аудиторські фірми, адвокати, адвокатські об'єднання та бюро), що підтверджує розширення функціональної бази фінансового моніторингу. За період аналізу обсяги фінансових операцій, що підлягають фінансовому моніторингу, збільшилися на 24%, а кількість інформаційних повідомлень – на 5,5% (або на 48% у період 2022-2024 р.р.), що свідчить про подальшу автоматизацію процесів фінансового моніторингу, активне впровадження ризик-орієнтованого підходу та ширше охоплення операцій фінансового ринку. У структурі операцій, що підлягають фінансовому моніторингу з боку Державної служби фінансового моніторингу зафіксовано поступове скорочення частки порогових операцій (від 95,3% до 82,3%) з одночасним зростанням частки підозрілих (від 4,4% до 17,6%) операцій, що підтверджує посилення ризик-орієнтованого підходу до виявлення підозрілих транзакцій та удосконалення аналітичних аспектів фінансового моніторингу. Банківські установи посідають домінуючу роль у системі фінансового моніторингу і забезпечують близько 99% усіх повідомлень про операції, що підлягають фінансовому моніторингу. Поглиблення ризик-орієнтованого підходу, цифровізація



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/)



збору та обробки фінансової інформації, гармонізація вітчизняного законодавства з міжнародними підходами, підвищення професійної кваліфікації суб'єктів фінансового моніторингу сформують передумови для подальшого посилення ефективності фінансового моніторингу.

Ключові слова: державний фінансовий моніторинг, первинний фінансовий моніторинг, підозрілі фінансові операції, порогові фінансові операції, суб'єкти первинного фінансового моніторингу, фінансовий моніторинг

JEL Classification: G21, G28, K22, O17

Absztrakt. A cikkben a pénzügyi monitoring rendszerének kialakításának, valamint működésének szervezeti és jogi alapjait vizsgálják Ukrajnában, mint az állam gazdasági biztonságának egyik legfontosabb elemét. A kutatás tárgya a jelenlegi állami és elsődleges pénzügyi monitoring mechanizmusok elemzése, valamint azok alkalmazkodása a korszerű kihívásokhoz, amelyek a hadiállapottal, továbbá a gazdasági, vezetési és pénzügyi folyamatok dinamikus digitalizációjával, és az új típusú eszközök (virtuális) fejlődésével kapcsolatosak. A tanulmány célja a pénzügyi monitoring szervezeti és jogi alapjainak összefoglalása, hatékonyságának értékelése és az állami politika fejlesztési irányainak azonosítása a bűncselekményből származó jövedelmek legalizálása (pénzmosás) és a terrorizmus finanszírozása elleni küzdelem területén. A tanulmány módszertani alapját általános tudományos és speciális kutatási módszerek, különösen az elemzés, a szintézis, az összehasonlítás, a statisztikai és grafikus módszerek, valamint az általánosítás képezték. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy a 2021-2024 közötti időszakban az elsődleges pénzügyi monitoring alanyainak száma 24%-kal csökkent a szabályozási követelmények szigorítása, valamint az elsődleges pénzügyi monitoring piac egyes szegmenseinek (biztosítók, biztosítási brókerek, zálogházak, hitelszövetkezetek, szerencsejáték intézmények) tisztulása és konszolidációja következtében. Ugyanakkor megfigyelhető a pénzügyi monitoring szakmai résztvevőinek számának növekedése (könyvelők, könyvvizsgálók és könyvvizsgáló cégek, ügyvédek, ügyvédszövetségek és ügyvédi irodák), ami megerősíti a pénzügyi monitoring funkcionális bázisának bővülését. Az elemzett időszakban a pénzügyi monitoring alá tartozó pénzügyi tranzakciók volumene 24%-kal, míg az információs értesítések száma 5,5%-kal (vagyis 2022-2024 között 48%-kal) nőtt, ami a pénzügyi monitoring folyamatainak további automatizálódását, a kockázatorientált megközelítés aktív alkalmazását és a pénzügyi piac tranzakcióinak szélesebb körű lefedettségét jelzi. A pénzügyi monitoring alá tartozó műveletek struktúrájában az Állami Pénzügyi Monitoring Szolgálatának hatáskörébe tartozó műveletek esetén fokozatos csökkenés figyelhető meg a küszöbértékű műveletek részarányában (95,3%-ról 82,3%-ra), miközben növekszik a gyanús műveletek részesedése (4,4%-ról 17,6%-ra), ami megerősíti a gyanús tranzakciók észlelésére irányuló kockázatorientált megközelítés erősödését és a pénzügyi monitoring analitikai aspektusainak fejlesztését. A banki intézmények domináló szerepet töltenek be a pénzügyi monitoring rendszerében, valamint biztosítják az összes pénzügyi monitoring alá tartozó művelet körülbelül 99 %-át. A kockázatorientált megközelítés elmélyítése, a pénzügyi információ gyűjtésének és feldolgozásának digitalizálása, a hazai jogszabályok és a nemzetközi megközelítések harmonizálása, valamint a pénzügyi monitoring alanyainak szakmai képezésének növelése elősegíti a pénzügyi monitoring hatékonyságának további fejlesztését.

Kulcsszavak: állami pénzügyi monitoring, elsődleges pénzügyi monitoring, gyanús pénzügyi tranzakciók, küszöbértékű pénzügyi tranzakciók, elsődleges pénzügyi monitoring alanyai, pénzügyi monitoring.

Abstract. The article examines the institutional and legal foundations of the formation and functioning of the financial monitoring system in Ukraine as one of the key elements of the national economic security. The subject of the study is the analysis of the current mechanisms of state and primary financial monitoring and their adaptation to contemporary challenges related to martial law, the dynamic digitalization of economic, administrative, and financial processes, and the emergence of

new forms of assets (virtual assets). The purpose of the article is to summarize the institutional and legal framework of financial monitoring, assess its effectiveness, and identify the main directions for improving state policy in the field of preventing and countering the legalization (laundering) of proceeds of crime and the financing of terrorism. The methodological framework of the study is based on general scientific and specialized research methods, including analysis, synthesis, comparison, statistical and graphical methods, and generalization. The research results indicate that during the period of 2021–2024, the total number of primary financial monitoring entities decreased by 24% due to stricter regulatory requirements and the cleansing and consolidation of certain segments of the primary financial monitoring market (including insurers, insurance brokers, pawnshops, credit unions, and gambling establishments). At the same time, there is a noticeable increase in the number of professional participants in financial monitoring (accountants, auditors and audit firms, lawyers, law firms, and associations), which reflects the expansion of the functional base of the financial monitoring system. During the period under review, the volume of financial transactions subject to financial monitoring increased by 24%, and the number of information reports grew by 5,5% (or by 48% in 2022–2024). This indicates the ongoing automation of financial monitoring processes, the active implementation of the risk-based approach, and broader coverage of financial market operations. Within the structure of transactions monitored by the State Financial Monitoring Service of Ukraine, a gradual decline in the share of threshold transactions (from 95,3% to 82,3%) was recorded, along with a simultaneous increase in the share of suspicious transactions (from 4,4% to 17,6%). These trends confirm the strengthening of the risk-based approach to detecting suspicious transactions and the improvement of analytical aspects of financial monitoring. Banking institutions continue to play a dominant role in the financial monitoring system, submitting approximately 99% of all reports on monitored transactions. The deepening of the risk-based approach, the digitalization of data collection and processing, further harmonization of national legislation with international standards, and the enhancement of the professional competence of financial monitoring entities will form the foundation for increasing the effectiveness of the financial monitoring system.

Keywords: state financial monitoring, primary financial monitoring, suspicious financial transactions, threshold financial transactions, subjects of primary financial monitoring, financial monitoring

Постановка проблеми. В умовах фінансово-економічної та політичної турбулентності сьогодення особливої актуальності набуває ефективне управління та контроль за розподілом і використанням критично обмежених фінансових ресурсів, що зумовлено тривалими воєнними діями і відповідною деградацією економічного сектору, соціальної та виробничої інфраструктури, депопуляцією в Україні. Саме тому дієва система постійного контролю за фінансовими потоками, що дає можливість ідентифікувати схеми легалізації доходів, одержаних незаконним шляхом, стає важливим елементом національної безпеки, дозволяє відслідковувати нецільове використання бюджетних коштів та міжнародної допомоги, обмежує оборот фінансових ресурсів у тіньовому секторі економіки, сприяє зменшенню втрат бюджету у результаті використання злочинних схем, дозволяє визначати корупційні ризики, підвищує прозорість операцій з гуманітарною, грантовою або іншою допомогою. Загалом, ефективна система фінансового моніторингу є індикатором спроможності влади ідентифікувати, відслідковувати та долати негативні прояви корупції та тіньової економіки, формувати безпечне економічне середовище для подальшого післявоєнного відновлення країни.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підвищення ефективності та результативності фінансового моніторингу набуває особливої ваги з огляду на складну соціально-економічну ситуацію в Україні, критичну залежність від залучення міжнародної фінансової допомоги для забезпечення базових функцій держави, попередження легалізації тіньових доходів, що і знайшло відображення у наукових працях вітчизняних дослідників. Зокрема, особливості формування системи фінансового моніторингу в Україні як інструменту зміцнення економічної безпеки досліджено автором [1], який визначив вітчизняну систему фінансового моніторингу як дворівневу змішаного типу.

Науковці Ж. О. Андрейченко, С. О. Літвінова [2] обґрунтували необхідність впровадження ризик-орієнтованого підходу (РОП) у систему фінансового моніторингу, що дозволяє більш ефективно управляти ризиками та витратами. У монографії Н. М. Внукової, С. В. Глібка [3] досліджено актуальні економіко-правові ризик-орієнтовані інструменти регулювання ринку фінансових послуг, аргументовано важливість імплементації РОП та вироблення концепції формування ризик-орієнтованої системи для протидії відмиванню незаконно отриманих доходів і фінансуванню тероризму. Авторами також досліджено ризики відмивання коштів у окремих сферах (електронні активи, операції з землею та нерухомістю, венчурне підприємництво, діяльність неприбуткових організацій тощо).

Авторами О. Е. Кузьмінською та О. К. Абесіною [4] систематизовано положення міжнародних стандартів (FATF/MONEYVAL) та національні регламенти у питаннях правового забезпечення фінансового моніторингу, запропоновано удосконалити правове забезпечення фінансового моніторингу у питаннях гармонізації термінології, методичного супроводу суб'єктів первинного фінансового моніторингу (ПФМ).

Актуальні аспекти здійснення фінансового моніторингу, зокрема, в умовах цифровізації багатьох економічних та управлінських процесів досліджено авторами О. Д. Гнаткович та Т. В. Овчиннікова у праці [5], де наголошено, що саме активне використання нових цифрових продуктів є важливим напрямом підвищення ефективності системи фінансового моніторингу та зниження зловживань. Вищезазначені висновки підтверджують результати дослідження науковців [6] щодо актуальних викликів цифровізації (криптовалюти) та обґрунтування впровадження новітніх технологій (штучний інтелект та машинне навчання) для підвищення ефективності виявлення підозрілих фінансових операцій.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що дискусії вітчизняних науковців з питань фінансового моніторингу концентруються на аналітичній оцінці ризиків, інституційній спроможності системи фінансового моніторингу, ефективності його заходів у реальному часі та ідентифікації нових схем легалізації незаконних доходів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження розвитку організаційно-правових засад фінансового моніторингу в Україні, його ефективності та адаптації до викликів сучасного часу (воєнні дії, розвиток цифрових активів тощо).

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняна система фінансового моніторингу почала свій розвиток у 2002 року із започаткування діяльності Державного департаменту фінансового моніторингу у складі Міністерства фінансів України [7], потім Державної служби фінансового моніторингу України (з 2005 р.) як підрозділу національної фінансової розвідки, метою діяльності якого є протидія відмиванню коштів, одержаних злочинним шляхом та фінансування тероризму [8].

З метою гармонізації національної системи фінансового моніторингу з оновленими міжнародними стандартами (Рекомендації FATF, 2012 р.) відбулася модернізація правової та інституційної бази фінансового моніторингу в Україні. Новим Законом України [9] було розширено сферу застосування та визначення суб'єктів фінансового моніторингу, чітко визначено критерії (порогові суми, валюта) застосування фінансового моніторингу щодо фінансових операцій, запроваджено поняття, визначено права та обов'язки суб'єктів первинного фінансового моніторингу, розширено права Державної служби фінансового моніторингу у питаннях збору та узагальнення фінансової інформації, проведення типологічних досліджень, посилення міжнародної співпраці та гармонізації вітчизняної системи з міжнародними стандартами.

Наступне вдосконалення правової бази фінансового моніторингу в Україні було пов'язано з необхідністю подальшої гармонізації національних положень з Рекомендаціями FATF, Директивами ЄС (2015/849) та стандартами MONEYVAL, в результаті чого відбулося оновлення законодавства з питань фінансового моніторингу [10]. Вищезазначений Закон визначає актуальне трактування термінів, перелік суб'єктів державного та первинного фінансового моніторингу, порядок застосування ризик-орієнтованого підходу у фінансовому моніторингу, обов'язки щодо ідентифікації та верифікації клієнтів, виявлення публічних осіб, визначено обсяги фінансових операцій, що підлягають обов'язковому фінансовому моніторингу, визначено повноваження державних органів у питаннях протидії легалізації відмивання коштів та фінансування тероризму (ПВК/ФТ).

Відповідно чинного законодавства, фінансовий моніторинг включає в себе сукупність заходів, які вживаються суб'єктами фінансового моніторингу у сфері запобігання та протидії легалізації незаконно отриманих доходів та фінансування тероризму, включає організацію та проведення державного та первинного фінансового моніторингу [10, ст. 1.66].

Організаційна система фінансового моніторингу наведена на рисунку 1.

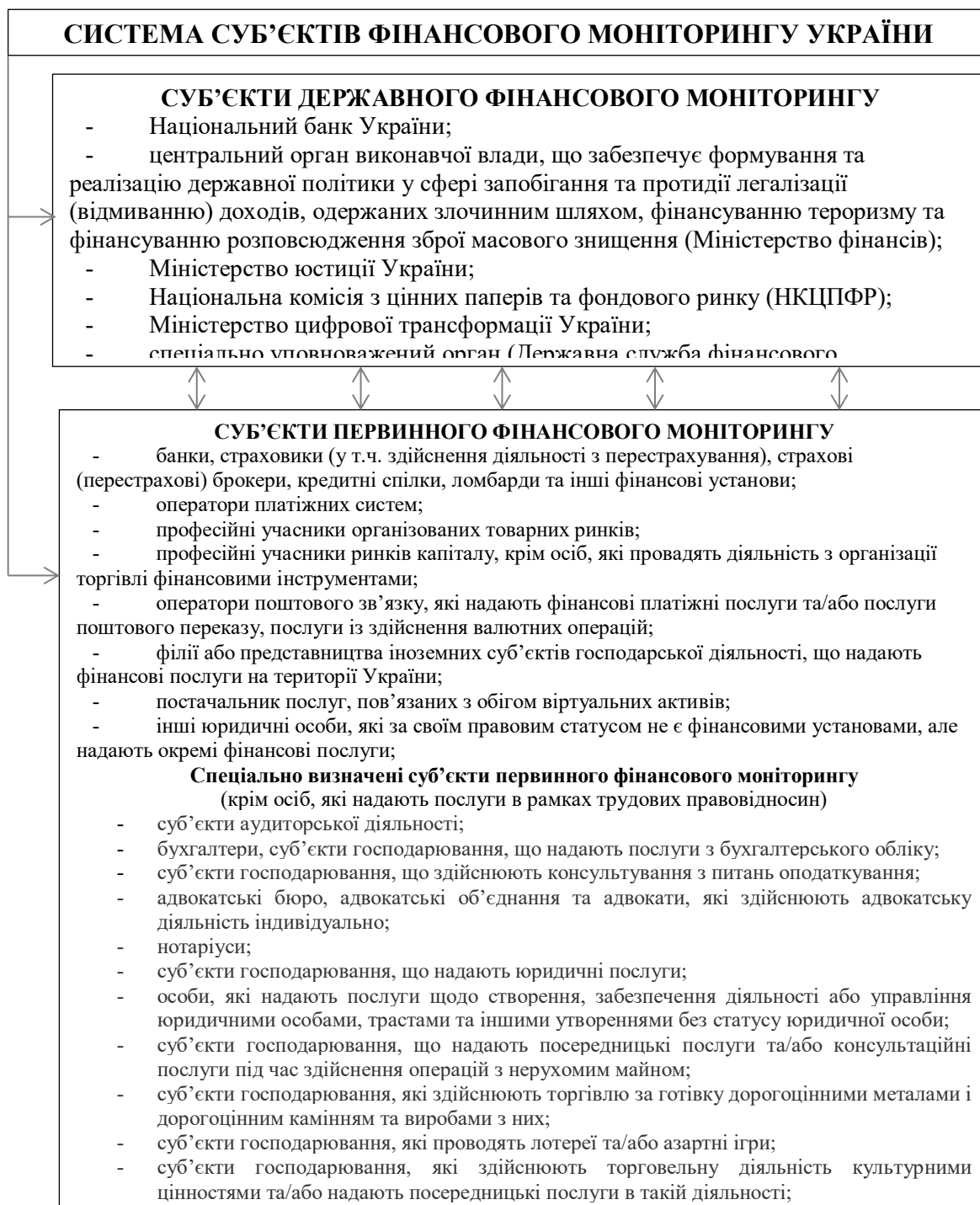


Рис. 1. Організаційна система фінансового моніторингу в Україні
 Джерело: складено автором за [10, ст. 6]

Суб'єкти фінансового моніторингу в Україні включають суб'єктів державного фінансового моніторингу та суб'єктів первинного фінансового моніторингу (ПФМ) (рис. 1). Суб'єкти державного фінансового моніторингу

забезпечують формування та реалізацію державної політики у сфері ПВК/ФТ, здійснення нагляду та контролю за дотриманням законодавства відповідними суб'єктами ПФМ, підготовку типологічних досліджень з питань ПВК/ФТ та вдосконаленні нормативно-правової бази, збирання, аналіз, узагальнення та підготовку висновків про фінансові операції, пов'язані з відмиванням незаконних доходів, взаємодію з іноземними та міжнародними органами та організаціями. Суб'єкти ПФМ забезпечують ідентифікацію та верифікацію своїх клієнтів, застосування РОП при оцінюванні клієнтів та фінансових операцій, виявлення, фіксацію та повідомлення про порогові або підозрілі операції, розроблення внутрішніх правил та систем контролю, навчання персоналу для запобігання відмивання коштів. Для формування єдиної системи збору та аналізу статистичної інформації з 2021 року запроваджено комплексну адміністративну звітність у єдиному форматі даних про результати діяльності різних суб'єктів фінансового моніторингу, правоохоронних та судових органів (кількість фінансових операцій, що потрапили під фінансовий моніторинг, кількість узагальнених матеріалів, що були передані до правоохоронних органів, результати кримінальних проваджень, обсяги заблокованих активів тощо) [10; 11]. Відповідно, Держфінмоніторинг щорічно узагальнює показники діяльності суб'єктів ПФМ у вигляді комплексної адміністративної звітності для формування єдиної національної статистичної та аналітичної бази даних у сфері протидії легалізації незаконних доходів, забезпечення порівнюваності показників, дотримання міжнародних стандартів та процедур у сфері фінансового моніторингу та підвищення прозорості діяльності суб'єктів ПФМ.

Таблиця 1

Динаміка кількості суб'єктів первинного фінансового моніторингу за період 2021-2024 р.р., од.

Суб'єкти первинного фінансового моніторингу	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Банки	146	141	126	124
Страховики, перестраховики, страхові брокери	334	281	243	195
Ломбарди	1315	1030	755	335
Кредитні спілки	391	313	200	164
Нотаріуси	6655	6583	6586	6506
Адвокати, адвокатські об'єднання та бюро	144	145	150	165
Аудитори та аудиторські фірми	452	455	459	467
Суб'єкти господарювання, що надають послуги з бухгалтерського обліку	665	723	795	1147
Суб'єкти господарювання, що проводять азартні ігри, в т.ч. казино (в т.ч. електронні (віртуальні) казино)	625	629	162	171
Інші суб'єкти ПФМ	3830	2730	1969	1791
Разом, суб'єкти ПФМ	14557	13030	11445	11065

Джерело: узагальнено автором за [12; 13; 14; 15]



За період дослідження 2021-2024 р.р. загальна кількість суб'єктів ПФМ скоротилася з 14557 од. (2021 р.) до 11065 (2024 р.), або на 24%. При цьому з досліджуваних суб'єктів ПФМ зафіксовано різке (на 74,5%) зменшення кількості ломбардів, що пов'язано з посиленням регуляторних вимог до діяльності цих закладів та загальним погіршенням соціально-економічної ситуації у країні; кількість суб'єктів, що проводить, азартні ігри в т.ч. казино також скоротилася на 72,4%, що пов'язано з процесами регулювання та ліцензування організації діяльності подібних заходів, необхідністю відповідати вимогам, посилення державного контролю до цієї сфери високого ризику відмивання нелегальних коштів; зменшення кількості кредитних спілок склало 58%, що пов'язано з їх консолідацією та посиленням регуляторних вимог; суттєво (на 42%) скоротилася кількість страховиків, перестраховиків та страхових брокерів також головним чином через посилення регуляторних вимог.

Одночасно варто відмітити динамічне зростання та збереження кількості суб'єктів сектору професійних послуг (нотаріуси, адвокати, аудиторі, бухгалтері), що підтверджує розширення функціональної бази системи фінансового моніторингу в Україні та посилення її аналітичної спроможності.

Об'єктами фінансово моніторингу є фінансові операції щодо яких є ризик легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом і вони включають порогові та підозрілі операції. Своєчасна ідентифікація, аналіз та контроль таких операцій забезпечують посилення прозорості фінансових потоків та запобігають зловживанням у фінансовій сфері.

Пороговими є фінансові операції обсягом вище 400 тис. грн (для суб'єктів господарювання, які проводять лотереї та/або азартні ігри – 55 тис. грн.) або їх еквівалент в іноземній валюті, банківських металах або інших активах за наявності визначених ознак (реєстрація контрагента у країні-агресорі, фінансові операції політично значущих осіб, членів їх сім'ї або пов'язаних осіб, перекази коштів за кордон, операції з готівкою, фінансові операції е-резидента) [10, ст. 20].

Менш чітким є визначення підозрілих операцій, які незалежно від суми чи форми, вважаються такими, якщо суб'єкт ПФМ має підозри, що вони є результатом злочинної діяльності, стосуються фінансування тероризму або розповсюдження зброї масового знищення [10, ст. 20], що в окремих випадках створює підстави для неоднозначного трактування та посилення суб'єктивного чинника у прийнятті рішень щодо таких операцій.

З даних рис.2 видно, що у 2022 році порівняно з 2021 роком мало місце зменшення інформаційних повідомлень ДСФМ про фінансові операції, які підлягають моніторингу. Кількість повідомлень скоротилася на 29%. Дана ситуація пов'язана з введенням режиму воєнного стану та особливими умовами роботи банківської системи в період воєнного стану [16], що передбачало спеціальне регулювання банківської системи, обмеження здійснення валютних операцій та частини фінансових потоків, а також зниженням ділової активності в результаті початку бойових дій, вимушеної релокації, зміни логістики або

переорієнтації виробничих процесів суб'єктів економічної діяльності та підприємців. З урахуванням положень законодавства [17] та роз'яснень ДСФМ [18; 19] суб'єкти моніторингу, які фізично не мали можливості вчасно здавати звітність, могли подавати її з відтермінуванням.

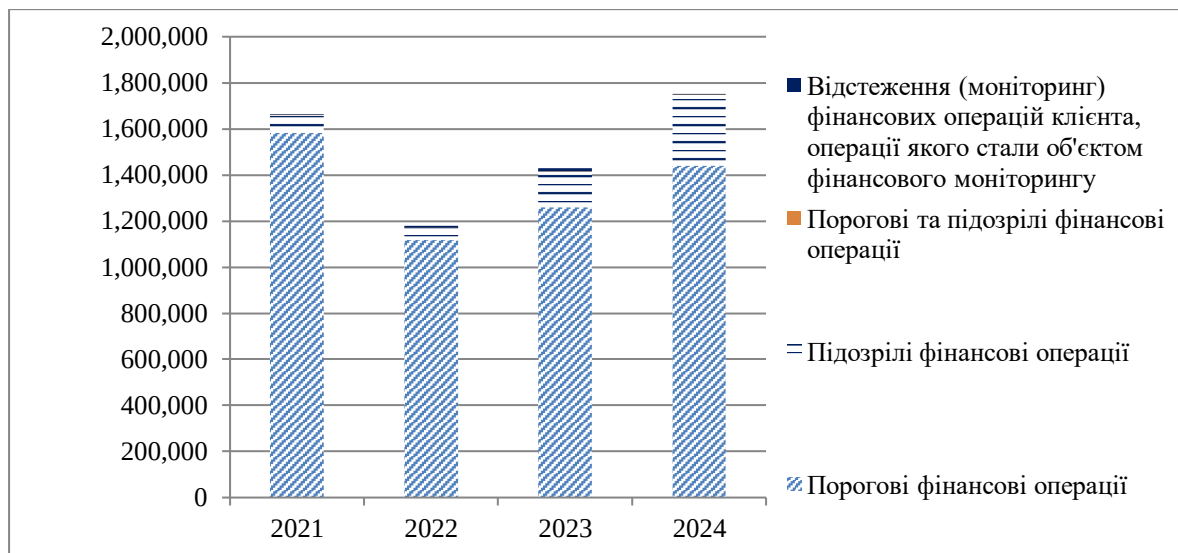


Рис. 2. Динаміка взятих до уваги ДСФМ інформаційних повідомлень про фінансові операції, що підлягають моніторингу, за період 2021-2024 р.р., од.
Джерело: сформовано автором за [12; 13; 14; 15]

Варто зазначити, що у період активної фази воєнних дій 2022-2024 років обсяг інформації про фінансові операції, що підлягають моніторингу збільшився на 48%. У структурі зазначених операцій найбільша частка спостерігається за категорією порогових фінансових операцій, хоча є тенденція до поступове її зменшення від 95,3% (2021 р.) до 82,3% (2024 р.) із одночасним збільшенням частки підозрілих фінансових операцій від 4,4% (2022 р.) до 17,6% (2024 р.), по яким зафіксовано найбільше зростання у 5,9 разів. Зазначена тенденція засвідчує про удосконалення РОП до виявлення підозрілих транзакцій, посилення аналітичної складової фінансового моніторингу та розширення його бази.

Дані, наведені на рис. 3, свідчать про тенденцію зростання обсягів фінансових операцій, що підлягають фінансовому моніторингу, на 24% за період 2021-2024 р.р. При цьому у 2022 році зафіксовано зниження обсягів таких операцій на 13% порівняно з попереднім роком, що було зумовлено загальним спадом ділової активності на початку воєнних дій, тимчасовими регуляторними послабленнями та адаптацією суб'єктів ринку до нових умов діяльності в умовах воєнного стану.

Починаючи з 2023 року спостерігається зростання обсягів коштів фінансових операцій, що підлягають моніторингу, що засвідчує посилення контролю з боку суб'єктів ПФМ за відповідними операціями.

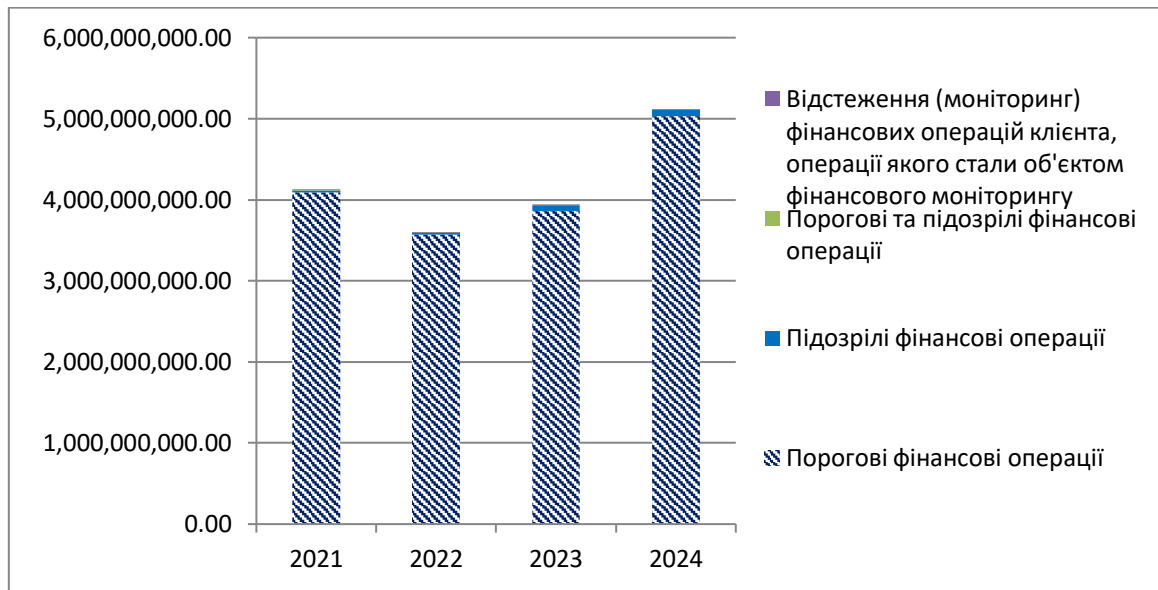


Рис. 3. Динаміка обсягу коштів у взятих на облік ДСФМ інформаційних повідомленнях про фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу, за період 2021-2024 р.р., тис. грн,

Джерело: сформовано автором за [12; 13; 14; 15]

У структурі обсягів коштів абсолютну більшість (98-99%) займають порогові фінансові операції, що свідчить про подальшу цифровізацію аналітичних процесів, впровадження РОП та підвищення його ефективності, розвиток обміну інформацією між суб'єктами ПФМ та ДСФМ, збільшення фінансових розрахунків та поступову активізацію господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, крім того, порогові операції автоматично охоплюють масові та вартісні операції (придбання нерухомості, розрахунки між підприємствами, валютні операції тощо) як суб'єктів господарювання, так і громадян.

За період аналізу у 2,8 рази зросли обсяги підозрілих фінансових операцій з відповідним збільшенням частки у структурі коштів з 0,7% (2021 р.) до 1,6% (2024 р.), такі операції визначають суб'єктами ПФМ на основі поведінки клієнта, його нетипових операцій (одноразовий великий переказ, повторні перекази невеликих сум тощо). З точки зору підвищення ефективності фінансового моніторингу позитивна динаміка показників підозрілих операцій є індикатором покращення виявлення потенційних ризиків відмивання незаконних доходів та фінансування тероризму.

В умовах воєнних дій активізувалися схеми легалізації незаконних доходів з використанням неприбуткових організацій, які активно збирають фінансові та матеріальні ресурси для гуманітарної та військової допомоги постраждалим мешканцям та військовим формуванням. Динамічне зростання кількості благодійних фондів та волонтерських проектів після початку воєнних дій, а

також активна їх підтримка з боку громадян, бізнесу та міжнародних організацій сформувало сприятливі умови для масової легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом, зокрема за 2021-2023 роки ДСФМ взяла на облік 37660 повідомлень про фінансові операції 5687 неприбуткових організацій [20, с. 14]. Зазначена теза підтверджується результатами досліджень [21] про динамічне зростання обсягів банківських депозитів некомерційних організацій (громадські та благодійні фонди), які обслуговують домогосподарства (у 4,2 рази упродовж 2019-2024 років), що в тому числі може бути індикатором використання цього механізму легалізації злочинних доходів. Тому, зважаючи на суспільне значення громадського сектору, важливим є вироблення більш чітких регуляторних положень та вдосконалення РОП саме для громадського сектору.

Таблиця 2

Динаміка взятої на облік інформації про фінансові операції у розрізі окремих суб'єктів ПФМ за 2021-2024 р.р., од.

Суб'єкти ПФМ	2021		2022		2023		2024	
	одиниць	од. / 1 СПФ М	одиниць	од. / 1 СПФ М	одиниць	од. / 1 СПФ М	одиниць	од. / 1 СПФ М
Разом, в т.ч.	1 659 877	114	1 179 392	91	1 429 594	125	1 750 940	158
Банки	1 638 483	11222	1 174 044	8327	1 423 345	11296	1 736 217	14002
Страховики, перестраховики, страхові брокери	1 385	4	339	1	388	2	638	3
Суб'єкти господарювання, що проводять азартні ігри, в т.ч. казино (в т.ч. електронні (віртуальні) казино)	17	0,03	14	0,02	1075	7	2407	14
Інші суб'єкти ПФМ	19992	5	4995	2	4786	2	11678	7

Джерело: сформовано автором за [12; 13; 14; 15]

Дані табл. 2 свідчать про зростання кількості взятих на облік інформаційних повідомлень за період аналізу на 5,5%, а також про збільшення середньої кількості повідомлень на одного суб'єкта ПФМ на 38,6% - з 114 (2021 р.) до 158 (2024 р.). Така динаміка зумовлена автоматизацією процесів моніторингу більшістю суб'єктів, розширенням використання РОП, а також активізацією економічних процесів та розрахунків між контрагентами.

Водночас, дані таблиці 2 підтверджують домінуючу роль банків у системі фінансового моніторингу, які забезпечують близько 99% усіх повідомлень ДСФМ. Варто наголосити, що середня кількість повідомлень на один банк



зросла на 24,7% - з 11222 (2021 р.) до 14002 (2024 р.). Це свідчить про винятково важливу роль банківської системи у системі ефективної протидії легалізації незаконних доходів і пов'язано з активним використанням автоматизованих аналітичних систем для відстеження порогових та ідентифікації підозрілих операцій та РОП.

Звертає на себе увагу стрімке зростання активності у звітуванні суб'єктів ПФМ-суб'єктів господарювання, що організовують азартні ігри (в т.ч. казино) - в 141,6 разів (з 17 повідомлень у 2021 році до 2407 у 2024 році), при цьому кількість повідомлень на одного суб'єкта ПФМ цього сектору зросла з 0,03 (2021 р.) до 14 (2024 р.), що визначається законодавчим унормування діяльності грального бізнесу та його ліцензуванням [22; 23], запровадженням обов'язкових процедур фінансового моніторингу для цього сектора, як високо ризикового у питаннях легалізації доходів, отриманих незаконним шляхом.

Інформація щодо подання суб'єктами ПФМ повідомлень ДСФМ свідчить про поступове розширення системи фінансового моніторингу, зміцнення його інституційної спроможності та залученості до аналітичного процесу. При цьому саме банківський сектор є основним джерелом інформації для ДСФМ, а інші суб'єкти ПФМ (гральний бізнес, сектор професійних послуг) демонструють поступове зростання активності у цьому процесі.

Проблемними питаннями організації фінансового моніторингу залишається неоднакова ефективність різних суб'єктів ПФМ (банківські установи, страховики, нотаріуси, професійний сектор) і, відповідно, недостатній рівень впровадження цифрових технологій та аналітичних інструментів окремими суб'єктами фінансового моніторингу, недостатній рівень координації та обміну інформації між суб'єктами фінансового моніторингу (в т.ч. швидкість реагування), додаткові виклики воєнного часу, пов'язані з незаконним переміщенням активів, фінансуванням тероризму, санкційними процесами.

Подальший розвиток національної системи фінансового моніторингу повинен ґрунтуватися на посиленні РОП (зокрема, у сфері неурядового сектору), цифровізації процесів збору, обробки та аналізу інформації на усіх рівнях фінансового моніторингу, системі постійного підвищення професійної кваліфікації працівників суб'єктів ПФМ, вчасної гармонізації законодавства з міжнародними стандартами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження засвідчили, що фінансовий моніторинг в Україні відіграє надзвичайно важливу роль у протидії легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом та охоплює широкий перелік суб'єктів ПФМ.

Система фінансового моніторингу в Україні постійно вдосконалюється для відповідності оновленим міжнародним стандартам та сучасним викликам, пов'язаним з динамічним розвитком цифрових технологій та їх впровадженням у фінансові ринки, наслідками воєнних дій тощо.

Дослідження зафіксувало зменшення кількості суб'єктів ПФМ за період аналізу, що є результатами процесів очищення системи від учасників, які не

відповідають ринковим та регуляторним вимогам, оптимізації та консолідації відповідних груп суб'єктів ПФМ, посилення контролю за структурою власності, запровадження нових підходів до звітності та впливу воєнного стану на фінансово-економічний сектор країни (ломбарди, гральний бізнес, кредитні спілки). Одночасно варто відмітити збільшення кількості професійних учасників системи первинного фінансового моніторингу (аудитори, адвокати, нотаріуси, бухгалтери).

Підтверджено домінуючу роль банківського сектору, який надає близько 99% усіх інформаційних повідомлень ДСФМ. За період аналізу зафіксовано зростання кількості інформаційних повідомлень, взятих на облік ДСФМ та обсягів коштів проведених у таких фінансових операціях. Варто наголосити, що у структурі повідомлень поступово збільшується частка підозрілих фінансових операцій, які визначаються суб'єктами ПФМ на основі поведінки клієнта, його нетипових операцій (одноразовий великий переказ, повторні перекази невеликих сум тощо).

З точки зору підвищення ефективності фінансового моніторингу така динаміка показників підозрілих операцій є індикатором покращення виявлення потенційних ризиків відмивання нелегальних доходів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення можливості впровадження єдиних стандартів оцінки ефективності діяльності у сфері ПВК/ФТ, оптимізації комплексної адміністративної звітності, використання РОП у високо ризикових сегментах (діяльність неурядового сектору, обіг віртуальних активів, он-лайн платежі).

Список використаних джерел

1. Балануца О.О. Особливості формування системи фінансового моніторингу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 6. С. 38 – 40.
2. Андрейченко Ж.О., Літвінова С.О. Статистичне обґрунтування необхідності запровадження ризик-орієнтованого підходу у сфері фінансового моніторингу в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 2 (17). С. 49 – 54.
3. Сучасні економіко-правові ризик-орієнтовані засоби регулювання розвитку ринку фінансових послуг: монографія / За ред. Н. М. Внукової, С. В. Глібка. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. 304 с.
4. Кузьмінська О.Е., Абесінова О.К. Удосконалення нормативно-правового забезпечення фінансового моніторингу в Україні. *Фінанси України*. 2021. №7. С. 108 – 126. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.07.108>
5. Гнаткович О.Д., Овчиннікова Т.В. Фінансовий моніторинг в Україні та напрями його покращення. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-14>
6. Забаштанська Т.В., Чередниченко І.С. Фінансовий моніторинг як інструмент протидії новітнім загрозам в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №2 (38). С. 211 – 219. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-211-219](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-211-219)
7. *Державна служба фінансового моніторингу України*. Про Держфінмоніторинг. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/pro-derzhfinmonitoring.html> (дата звернення: 10.08.2025).



8. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом : Закон України від 28.11.2002 № 249-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249-15#Text> (дата звернення: 10.08.2025)
9. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 14.10.2014 № 1702-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18#Text> (дата звернення: 10.08.2025)
10. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20/convp#п6> (дата звернення: 10.08.2025)
11. Про затвердження Порядку формування та оприлюднення комплексної адміністративної звітності у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Постанова КМУ від 05.08.2020 № 692. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2025)
12. Державна служба фінансового моніторингу України. Комплексна адміністративна звітність у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення за 2021 рік. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Статистика/2022/КАЗ_2021.pdf (дата звернення: 20.08.2025)
13. Державна служба фінансового моніторингу України. Комплексна адміністративна звітність у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення за 2022 рік. URL: [https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Статистика/2022/КАЗ_2022\(1\).pdf](https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Статистика/2022/КАЗ_2022(1).pdf) (дата звернення: 20.08.2025)
14. Державна служба фінансового моніторингу України. Комплексна адміністративна звітність у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення за 2023 рік. URL: [https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Статистика/2023/КАЗ_2023_\(01_07_2024\).pdf](https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Статистика/2023/КАЗ_2023_(01_07_2024).pdf) (дата звернення: 20.08.2025)
15. Державна служба фінансового моніторингу України. Комплексна адміністративна звітність у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення за 2024 рік/ URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/KAS_2024%20_04_09_2025.pdf (дата звернення: 20.08.2025)
16. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова НБУ від 24.02.2022 № 18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18 (дата звернення: 10.08.2025)
17. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни : Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
18. Державна служба фінансового моніторингу України. Щодо виконання вимог законодавства у сфері фінансового моніторингу на період воєнного часу (від 11.03.2022). URL: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/shhodo-vikonannya-vimog-zakonodavstva-u-sferi-finansovogo-monitoringu-na-period-voennogo-chasu.html> (дата звернення: 10.08.2025).
19. Державна служба фінансового моніторингу України. Щодо виконання вимог законодавства у сфері фінансового моніторингу на період воєнного стану (на заміну рекомендацій від 11.03.2022 року) (27.05.2022). URL: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/shhodo-vikonannya-vimog-zakonodavstva-u-sferi-finansovogo-monitoringu-na-period-voennogo-chasu-24-05-2022.html> (дата звернення: 10.08.2025).



20. Державна служба фінансового моніторингу України. Огляд «Використання неприбуткових організацій у цілях легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансування тероризму». 2024. 63 с. URL: [mof.gov.ua/storage/files/Огляд_щодо_використання_неприбуткових_організацій_у_цілях_легалізації_\(відмивання\)_доходів_.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Огляд_щодо_використання_неприбуткових_організацій_у_цілях_легалізації_(відмивання)_доходів_.pdf) (дата звернення: 20.08.2025).
21. Бачо Р., Сочка К., Лоскоріх Г. Депозитний портфель банківської системи України: актуальні трансформації та виклики. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6320/6263> (дата звернення: 20.08.2025).
22. Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор : Закон України від 14.07.2020 № 768-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text> (дата звернення: 10.08.2025)
23. Про затвердження ліцензійних умов у сфері організації та проведення азартних ігор : Постанова КМУ від 21.12.2020 № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2025)

References

1. Balanutsa, O.O. (2011). Peculiarities of the formation of financial monitoring system in Ukraine. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 6, 38 – 40. [In Ukrainian].
2. Andreychenko, ZH.O., & Litvinova, S.O. (2017). Statistical justification of the need to introduce a risk-oriented approach in the field of financial monitoring in Ukraine. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*, 2 (17), 49 – 54. [In Ukrainian].
3. Vnukova, N. M., & Hlibko, S. V. (Eds.). (2020). *Modern economic and legal risk-oriented instruments for regulating the development of the financial services market*. Kharkiv: NDI PZIR NAPrN Ukrainy [In Ukrainian].
4. Kuzminska, O.YE., & Abesinova, O.K. (2021). Improvement of regulatory and legal support of financial monitoring in Ukraine. *Finansy Ukrayiny*, 7, 108 – 126. <https://doi.org/10.33763/finukr2021.07.108>. [In Ukrainian].
5. Hnatkovych, O.D., & Ovchynnikova, T.V. (2022). Financial monitoring in Ukraine and directions for its improvement. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-14>. [In Ukrainian].
6. Zabashtanska, T.V., & Cherednychenko, I.S. (2024). Financial monitoring as an instrument for counteracting new threats in the context of digitalization. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, 2 (38), 211 – 219. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-211-219](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-211-219). [In Ukrainian].
7. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (n.d.). *About the State Financial Monitoring Service of Ukraine*. <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/proderzhfinmonitoring.html>. [In Ukrainian].
8. On Prevention and Counteraction to the Legalization (Laundering) of the Proceeds of Crime. Law of Ukraine No. 249-IV (2002, November 28). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249-15#Text>. [In Ukrainian].
9. On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of the Proceeds of Crime, Terrorist Financing and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction. Law of Ukraine No. 1702-VII (2014, October 14). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18#Text>. [In Ukrainian].
10. On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of the Proceeds of Crime, Terrorist Financing and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction. Law of Ukraine No. 361-IX (2019, December 6). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20/conv#n6>. [In Ukrainian].
11. On approval of the Procedure for formation and publication of comprehensive administrative reporting in the field of prevention and counteraction to legalization (laundering) of the proceeds of crime, terrorist financing and financing of proliferation of weapons of mass destruction. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 692 (2020, August 5). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692-2020-%D0%BF#Text>. [In Ukrainian].



12. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2021). *Comprehensive administrative reporting in the field of prevention and counteraction to legalization (laundering) of the proceeds of crime, terrorist financing and financing of proliferation of weapons of mass destruction for 2021*. https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Statistics/2022/KAZ_2021.pdf. [In Ukrainian].
13. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2022). *Comprehensive administrative reporting in the field of prevention and counteraction to legalization (laundering) of the proceeds of crime, terrorist financing and financing of proliferation of weapons of mass destruction for 2022*. [https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Statistics/2022/KAZ_2022\(1\).pdf](https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Statistics/2022/KAZ_2022(1).pdf). [In Ukrainian].
14. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2023). *Comprehensive administrative reporting in the field of prevention and counteraction to legalization (laundering) of the proceeds of crime, terrorist financing and financing of proliferation of weapons of mass destruction for 2023*. [https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Statistics/2023/KAZ_2023_\(01_07_2024\).pdf](https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/Statistics/2023/KAZ_2023_(01_07_2024).pdf). [In Ukrainian].
15. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2024). *Comprehensive administrative reporting in the field of prevention and counteraction to legalization (laundering) of the proceeds of crime, terrorist financing and financing of proliferation of weapons of mass destruction for 2024*. https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/310/KAS_2024%20_04_09_2025.pdf. [In Ukrainian].
16. On the operation of the banking system during the introduction of martial law. Resolution of the National Bank of Ukraine No. 18 (2022, February 24). https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18. [In Ukrainian].
17. On Protection of Interests of Reporting Entities and Other Documents Submitters during the Period of Martial Law or State of War. Law of Ukraine No. 2115-IX (2022, March 3). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>. [In Ukrainian].
18. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2022, March 11). *On compliance with legislation requirements in the field of financial monitoring for the period of martial law*. <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/shhodo-vikonannya-vimog-zakonodavstva-u-sferi-finansovogo-monitoringu-na-period-vojennoho-chasu.html>. [In Ukrainian].
19. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2022, May 27). *On compliance with legislation requirements in the field of financial monitoring for the period of martial law (to replace the recommendations of March 11, 2022)*. <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/shhodo-vikonannya-vimog-zakonodavstva-u-sferi-finansovogo-monitoringu-na-period-vojennoho-chasu-24-05-2022.html>. [In Ukrainian].
20. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2024). *Overview "Use of non-profit organizations for the purpose of legalization (laundering) of the proceeds of crime and terrorist financing"*. [mof.gov.ua/storage/files/Ohlyad_vykorystannya_nekomertsyinykh_orhanizatsiy_z_metoyu_lehalizatsiyi_\(vidmyvannya\)_dokhodiv_otrymanykh_zlochynnym_shlyakhom_.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Ohlyad_vykorystannya_nekomertsyinykh_orhanizatsiy_z_metoyu_lehalizatsiyi_(vidmyvannya)_dokhodiv_otrymanykh_zlochynnym_shlyakhom_.pdf). [In Ukrainian].
21. Bacho, R., Sochka, K., & Loskorikh, G. (2025). Deposit portfolio of banking system of Ukraine: modern transformations and challenges. *Ekonomika ta suspilstvo*, 76. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6320/6263>. [In Ukrainian].
22. On State Regulation of Activities Related to Organization and Conduct of Gambling. Law of Ukraine No. 768-IX (2020, July 14). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text>. [In Ukrainian].
23. On approval of licensing conditions in the field of organization and conduct of gambling. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1341 (2020, December 21). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2020-%D0%BF#Text>. [In Ukrainian].

Отримано: 25.09.2025
Прийнято до друку: 25.10.2025
Опубліковано: 17.12.2025

Beérkezett: 2025.09.25
Elfogadva: 2025.10.25
Megjelent: 2025.12.17

Received: 25.09.2025
Accepted: 25.10.2025
Published: 17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-458-470

УДК 657.471:655

Андрій СТРОЦЕНЬ

аспірант кафедри обліку і оподаткування
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ORCID ID: [0009-0001-8897-8489](https://orcid.org/0009-0001-8897-8489)

e-mail: a.strotsen@wunu.edu.ua

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ОБЛІКУ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КРЕАТИВНИХ ЕТАПІВ ДРУКАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

Анотація. В умовах цифрової трансформації поліграфічного виробництва постає потреба у розробленні нових підходів до обліку та оцінки ефективності креативних етапів друкарського циклу. Традиційні методи калькулювання не враховують специфіки творчих процесів, що характеризуються високою індивідуальністю, значною варіативністю часу виконання та впливом на кінцеву ринкову вартість продукції. Недостатня інтеграція креативного сегмента у систему управлінського обліку ускладнює стратегічне планування, обґрунтування інвестицій та оцінку конкурентних переваг підприємств. Метою дослідження є обґрунтування та розробка інноваційної моделі обліку та оцінки ефективності креативних етапів друкарського виробництва, що поєднує методологію time-driven activity-based costing (TDABC), інтеграцію з сучасними ERP/MIS системами та механізми економічної оцінки творчої складової продукції. Матеріалами дослідження слугували нормативно-правові акти, що регулюють питання бухгалтерського обліку та управління витратами, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері обліку креативних індустрій, аналітичні звіти міжнародних організацій. Використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, формалізації, моделювання, а також інструменти управлінського обліку для оцінки часу та ресурсів, що використовуються для виконання творчих процесів. Модель передбачає виокремлення креативного етапу як самостійного центру витрат, визначення драйверів витрат на основі часу, інтеграцію облікових даних з цифровими платформами та застосування показника ROI креативних витрат. Такий підхід дозволяє точно відображати витрати, оптимізувати використання ресурсів, оцінювати економічну віддачу від творчої складової та підвищувати конкурентоспроможність друкарських підприємств.

Ключові слова. дизайн, друкарське виробництво, управлінський облік, креативні витрати, економічна ефективність.

JEL Classification: M41; D24; L23; L82; O33

Absztrakt. A nyomdaipari termelés digitális átalakulásának feltételei között szükségessé válik új megközelítések kidolgozása a nyomdai ciklus kreatív szakaszainak elszámolására és hatékonyságának értékelésére. A hagyományos kalkulációs módszerek nem veszik figyelembe az alkotói folyamatok sajátosságait, amelyeket a magas fokú egyediség, a végrehajtási idő jelentős változékonysága és a termék végső piaci értékére gyakorolt hatás jellemez. A kreatív szegmens nem megfelelő integrációja a vezetői számviteli rendszerbe megnehezíti a stratégiai tervezést, a beruházások megalapozását és a vállalatok versenyelőnyeinek értékelését. A kutatás célja a nyomdaipari termelés kreatív szakaszainak



32

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/)



elszámolására és hatékonyságvértékelésére szolgáló innovatív modell megalapozása és kidolgozása, amely ötvözi a time-driven activity-based costing (TDABC) módszertant, a modern ERP/MIS rendszerekkel való integrációt, valamint a termék kreatív összetevőjének gazdasági értékelési mechanizmusait. A kutatás anyagai a számvitelre és a költségkezelésre vonatkozó jogszabályok, a hazai és külföldi szerzők tudományos publikációi a kreatív iparágak számvitelének területén, valamint nemzetközi szervezetek elemző jelentései voltak. A kutatás során elméleti általánosítás, összehasonlító elemzés, formalizálás, modellezés módszereit, valamint a vezetői számvitel eszközeit alkalmazták a kreatív folyamatok végrehajtásához felhasznált idő és erőforrások értékelésére. A modell előírja a kreatív szakasznak önálló költségként történő elkülönítését, az időalapú költségokozók meghatározását, a számviteli adatok digitális platformokkal való integrációját, valamint a kreatív költségek ROI mutatójának alkalmazását. Ez a megközelítés lehetővé teszi a költségek pontos megjelenítését, az erőforrás-felhasználás optimalizálását, a kreatív összetevő gazdasági megtérülésének értékelését és a nyomdaipari vállalatok versenyképességének növelését.

Kulcsszavak: dizájn, nyomdaipari termelés, vezetői számvitel, kreatív költségek, gazdasági hatékonyság.

Abstract. In the context of the digital transformation of printing production, there is a need to develop new approaches to accounting and evaluating the efficiency of the creative stages of the printing cycle. Traditional costing methods do not take into account the specifics of creative processes, which are characterized by high individuality, significant variability in execution time, and an impact on the final market value of products. The insufficient integration of the creative segment into the management accounting system complicates strategic planning, investment justification, and the assessment of enterprises' competitive advantages. The purpose of the study is to substantiate and develop an innovative model for accounting and evaluating the efficiency of the creative stages of printing production, which combines the methodology of time-driven activity-based costing (TDABC), integration with modern ERP/MIS systems, and mechanisms for the economic assessment of the creative component of products. The materials of the study included regulatory and legal acts governing accounting and cost management, scientific publications by domestic and foreign authors in the field of accounting for creative industries, and analytical reports of international organizations. The study employed methods of theoretical generalization, comparative analysis, formalization, modeling, as well as management accounting tools to assess the time and resources used for performing creative processes.

The model provides for the separation of the creative stage as an independent cost center, the identification of cost drivers based on time, the integration of accounting data with digital platforms, and the application of ROI as a measure of creative expenditures. This approach allows for accurate cost reflection, optimization of resource use, evaluation of the economic return from the creative component, and enhancement of the competitiveness of printing enterprises.

Keywords: design, printing production, management accounting, creative costs, economic efficiency.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та цифрової трансформації поліграфічна галузь зазнає структурних змін, пов'язаних із зростанням ролі креативної складової у створенні продукту. Креативні етапи друкарського виробництва, до яких належать розробка дизайну, верстка, графічна обробка та художнє оформлення, дедалі частіше виступають не лише як допоміжна частина виробничого процесу, а й як стратегічний чинник формування доданої вартості. Унікальні візуальні та концептуальні рішення здатні істотно підвищити комерційну привабливість продукції, вплинути на цінову політику та забезпечити стійкі конкурентні переваги. Водночас, існуюча практика

бухгалтерського обліку більшості поліграфічних підприємств не дає достатньої деталізації та прозорості інформації щодо витрат на креативні етапи виробництва. У традиційних підходах ці витрати, як правило, інтегруються до складу переддрукарської підготовки та розподіляються серед загальновиробничих витрат. Така методика ускладнює точне визначення економічної ефективності творчих процесів, перешкоджає ефективному контролю ресурсів та обмежує можливості для обґрунтованого управлінського аналізу.

Міжнародний досвід креативних індустрій доводить, що відокремлений облік витрат на творчі етапи, із застосуванням сучасних методів калькулювання, таких як *time-driven activity-based costing*, а також впровадження цифрових рішень (ERP/MIS-системи, автоматичний трекінг часу, блокчейн для захисту авторських прав), дозволяє отримати релевантну та оперативну інформацію для управлінських рішень. У поліграфічній галузі такі підходи поки не впроваджені, що створює технологічний розрив між потенційними можливостями та реальною практикою обліку. Крім того, спостерігається значна варіативність у міжнародних підходах до класифікації креативних витрат: у різних країнах їх можуть відносити до виробничих, маркетингових або витрат на дослідження і розробки (R&D). Відсутність уніфікованої методики для друкарських компаній ускладнює порівняння показників, інтеграцію фінансової інформації та розробку єдиних стратегій управління витратами. Таким чином, постає проблема удосконалення моделі обліку та оцінки ефективності креативних етапів друкарського виробництва, яка сприятиме підвищенню прозорості облікової інформації, обґрунтованості управлінських рішень і конкурентоспроможності поліграфічних підприємств у глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми обліку витрат на креативні етапи в поліграфії представлена у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців переважно у контексті загального управління витратами та калькулювання собівартості. Значна частина досліджень, зокрема Каплан Р. С., Андерсон С. Р. та Жерве М., Леван Ю., Дюкрок К., зосереджена на застосуванні методів обліку за видами діяльності (*activity-based costing*, ABC) та його модифікацій, зокрема *time-driven ABC*, що дозволяють точніше відображати ресурсоспоживання на різних етапах виробництва [1, 2]. У поліграфічній галузі такі підходи розглядаються такими вченими як Сміт Дж. та Мюллер Т., головним чином, у зв'язку з оптимізацією виробничих витрат [3, 4], тоді як специфіка креативного етапу не розкрита достатньо.

Дослідження у сфері креативних індустрій проводили Гокінс Дж. та інші [5, 6] наголошуючи на необхідності відокремленого обліку творчої складової як нематеріального активу, здатного формувати значну частку доданої вартості кінцевого продукту. Праці Тауз Р., Бакші Х., МакВітті Е. [7, 8] розглядають економічну віддачу креативних інвестицій та пропонують методики розрахунку їх окупності (ROI), однак прикладні рішення для поліграфії, з урахуванням



особливостей виробничого циклу, у науковій літературі залишаються поодинокими.

Значну увагу у зарубіжних дослідженнях приділено цифровій трансформації облікових систем. Зокрема, інтеграція ERP/MIS-рішень у поліграфічних підприємствах розглядається як інструмент автоматизації управлінського обліку, включно з можливостями трекінгу часу фахівців креативної ланки [9, 10]. Водночас застосування блокчейн-технологій у контексті захисту авторських прав і фіксації прав на дизайн у поліграфії вивчено переважно в рамках загальних досліджень цифрових прав [11, 12] і потребує галузевої адаптації.

Вітчизняні науковці Пушкар М., Семанюк В., Глушач Ю., Фальченко О., Задорожний З., Муравський В., Омецінська І та інші [13, 14, 15, 16] розробляли підходи до калькулювання витрат та управління ними на промислових підприємствах, однак поліграфічний сектор і, зокрема, креативні етапи виробництва розглядаються мало, а системні порівняльні дослідження щодо класифікації та обліку таких витрат відсутні. Таким чином, попри наявність методик у сфері обліку витрат, існує наукова та практична прогалина у вивченні методів і технологій, що дозволяють забезпечити комплексний облік і оцінку ефективності креативних етапів друкарського виробництва.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У поліграфії відсутня уніфікована методика відокремленого обліку креативних етапів із прив'язкою до часових драйверів. Недослідженими залишаються питання побудови практичних алгоритмів для типових креативних робіт (дизайн, верстка, редактура), а питання інтеграції time-tracking із ERP/MIS так, щоб автоматично формувати центри витрат і звіти, відсутня порівняльна класифікація креативних витрат у різних країнах (виробничі/маркетингові/R&D) та її вплив на управлінські рішення, кількісна оцінка віддачі (ROI) креативних інвестицій з урахуванням ризиків і бар'єрів впровадження. Саме ці прогалини обґрунтовують потребу в інноваційній моделі обліку та оцінки ефективності креативних етапів поліграфічного виробництва.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка інноваційної моделі обліку та оцінки ефективності креативних етапів друкарського виробництва, яка поєднує міжнародний досвід, сучасні методи калькулювання витрат креативних індустрій та цифрові інструменти управління, з метою підвищення прозорості облікової інформації, обґрунтованості управлінських рішень і конкурентоспроможності у глобальному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тенденції розвитку поліграфічної галузі демонструють суттєве зростання ролі креативних етапів у формуванні кінцевої цінності продукції. Дизайн, верстка, підготовка макетів та інші творчі процеси не лише визначають візуальну привабливість друкованого продукту, а й формують його ринкову унікальність, підвищують конкурентоспроможність та впливають на цінову політику підприємства. Проте у облікових методиках витрати на креативний етап залишаються інтегрованими

у загальну категорію переддрукарської підготовки або відносяться до загальновиробничих витрат без належної деталізації. Такий підхід обмежує можливості управлінського аналізу, ускладнює визначення окупності креативних інвестицій і перешкоджає обґрунтованому прийняттю рішень щодо оптимізації ресурсів.

Традиційні методи калькулювання витрат, що застосовуються у поліграфічній галузі, базуються на узагальнених базах розподілу витрат, таких як обсяг друку, кількість відбитків або використані матеріали. Такий підхід є ефективним для стандартизованого масового виробництва, однак втрачає точність у випадках, коли значна частка витрат припадає на індивідуалізовані креативні процеси. У результаті витрати на дизайн, верстку та редагування часто розмиваються у загальновиробничих витратах, що унеможлиблює їх коректну оцінку та оптимізацію.

Метод *time-driven activity-based costing* усуває ці обмеження завдяки фіксації фактичного часу, витраченого на кожну операцію, та множенню його на ставку витрат за одиницю часу, яка враховує оплату праці, податки, амортизацію та інші супутні витрати [17, 18, 19]. Це забезпечує індивідуальну собівартість для кожного проєкту та створює прозору картину використання ресурсів. У поєднанні з ERP/MIS-системами TDABC дозволяє формувати детальну управлінську аналітику, прогнозувати завантаження персоналу та визначати економічну доцільність інвестицій у креативну складову. Таким чином, у сфері друкарського виробництва, де креативні етапи мають високу цінність і суттєво впливають на ринкову конкурентоспроможність продукції, TDABC є не лише сучасною, але й стратегічно необхідною методологією для підвищення ефективності управлінського обліку.

Запропонована модель обліку ґрунтується на концепції виокремлення креативного етапу як окремого центру витрат та сегмента обліку. Це означає, що витрати, пов'язані з виконанням дизайнерських, редакторських, верстальних та інших творчих завдань, фіксуються окремо від інших витрат поліграфічного циклу. Такий підхід дозволяє не лише точно визначити собівартість креативних робіт, але й забезпечити можливість аналізу їх ефективності та рентабельності. Ключовим інструментом моделі є застосування методології *time-driven activity-based costing* (TDABC), яка передбачає обчислення витрат, виходячи з фактично витраченого часу на конкретні операції, помноженого на вартість цього часу для кожного ресурсу (таблиця 1).

Побудова моделі управління витратами у сфері креативних індустрій починається з чіткого визначення переліку процесів, які формують кінцевий продукт. До таких відносять створення дизайну макетів, розробку ілюстрацій та графічних елементів, верстку та підготовку до друку, а також редакторську й коректорську обробку. Деталізація етапів дозволяє бачити, на які завдання витрачаються ресурси, які саме з них потребують найбільше часу та мають вирішальний вплив на результат.



Наступним кроком є ідентифікація ресурсів і виконавців. До переліку ключових учасників входять дизайнери, редактори, верстальники, менеджери проєктів, а також спеціалізоване програмне забезпечення на кшталт Adobe Creative Suite чи CorelDraw. Важливо врахувати і ліцензійні чи авторські права на використані матеріали. Чітке розмежування цих складових дозволяє уникнути змішування прямих і непрямих витрат, а також створює базу для точного розрахунку собівартості по кожній категорії. Після цього слід встановити ставки витрат за одиницю часу. Вартість години роботи кожного спеціаліста визначається з урахуванням заробітної плати, податків, амортизації обладнання та вартості програмного забезпечення. Для зовнішніх підрядників і фрілансерів застосовуються окремі розрахунки. У моделі TDABC саме ставка за годину є базовим параметром, який дозволяє трансформувати часові дані у фінансові показники.

Щоб забезпечити достовірність інформації, впроваджується система збору фактичних даних про час. Це може відбуватися завдяки інтеграції з ERP/MIS або ж через використання трекерів на кшталт Toggl, Harvest чи Clockify. Автоматичний розподіл часу за завданнями та його валідація менеджерами дозволяє мінімізувати вплив людського фактору. Таким чином формується об'єктивна база даних, яка відображає реальний перебіг роботи. Для розрахунку витрат за TDABC використовується проста формула: витрати на завдання дорівнюють фактично витраченому часу, помноженому на ставку за годину відповідного ресурсу. Отримані дані агрегуються на рівні проєктів, клієнтів чи окремих етапів роботи. Цей підхід дозволяє уникнути проблем традиційних методів, які часто розподіляють витрати пропорційно обсягу робіт, спотворюючи справжню собівартість.

Завершальним етапом є аналіз ефективності та формування управлінських звітів. Отримані дані порівнюються із запланованими, що дозволяє оцінити відхилення та знайти точки оптимізації. Визначається рентабельність окремих видів робіт, а також розраховується ROI креативних витрат. Це дає змогу керівникам оцінити окупність інвестицій у творчий процес і ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення.

Реалізація такої моделі в системі управлінського обліку структурує процес упровадження TDABC у сфері креативних індустрій через послідовні етапи, даючи розуміння не лише переліку завдань, але й управлінські переваги виконуваних процесів. Систематичний аналіз дає змогу коригувати політику ціноутворення, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати загальну продуктивність креативного підрозділу. Таким чином, поєднання концепції окремого центру витрат і методології TDABC забезпечує комплексне та прозоре відображення витрат на креативному етапі, створює основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень і сприяє підвищенню економічної віддачі творчих інвестицій. Визначення креативних процесів є важливим, оскільки без деталізації робочих етапів неможливо оцінити реальну вартість продукту. Це

відповідає сучасним підходам до управління проєктами, де прозорість і чітке структурування роботи стають базою для ефективного менеджменту.

Таблица 1

Покрокова реалізація моделі обліку витрат на дизайн та креативні роботи

Етап	Зміст етапу	Обґрунтування етапу
Визначення переліку креативних процесів	Створення дизайну макетів; розробка ілюстрацій та графічних елементів; верстка і підготовка до друку; редакторська та коректорська обробка	Деталізація процесів дає змогу ідентифікувати, на що саме витрачаються ресурси та які завдання мають найбільший вплив на кінцевий результат
Ідентифікація ресурсів і виконавців	Дизайнери, редактори, верстальники, менеджери проєктів; спеціалізоване ПЗ (Adobe Creative Suite, CorelDraw тощо); ліцензійні та авторські права на матеріали	Точне визначення ресурсів дозволяє коректно оцінити витрати кожної категорії та уникнути перекладання непрямих витрат у загальну масу
Встановлення ставки витрат за одиницю часу	Розрахунок вартості години роботи з урахуванням зарплати, податків, амортизації обладнання та ПЗ; окремий розрахунок для фрілансерів і підрядників	Ставка за годину є ключем до точного розрахунку собівартості креативних робіт
Впровадження системи збору фактичних даних про час	Інтеграція з ERP/MIS або трекерами часу (Toggl, Harvest, Clockify); автоматичний розподіл часу за проєктами; валідація керівниками	Автоматизація мінімізує людський фактор і забезпечує об'єктивність даних
Розрахунок витрат за TDABC	Витрати на завдання = (Фактичний час) × (Ставка за годину); агрегація витрат за проєктами, клієнтами, етапами	Усунення проблем традиційного розподілу витрат «пропорційно обсягу робіт» і визначення реальної собівартості
Аналіз ефективності та формування звітів	Порівняння фактичних витрат із плановими; визначення рентабельності робіт; розрахунок ROI креативних витрат	Дозволяє оцінити окупність інвестицій у творчий процес і приймати стратегічні рішення

**Розроблено автором*

У креативній сфері, де вартість робіт формується з багатьох елементів (людські ресурси, софт, ліцензії), відсутність чіткого розмежування витрат призводить до викривлення собівартості, а тому обов'язковим етапом є ідентифікація ресурсів, що гарантує точність розрахунків. Саме тому у таблиці підкреслено важливість фіксації кожної категорії витрат. Основою методики є визначення ставки витрат за одиницю часу TDABC. Розрахунок вартості години з урахуванням усіх супутніх факторів дозволяє забезпечити фінансову прозорість [20, 21]. Цей підхід особливо актуальний у світі фрілансу та гібридних команд, де різні учасники мають різний рівень оплати.

Система збору фактичних даних через використання time-tracking інструментів є стандартом, що забезпечує точність і зменшує ризики суб'єктивних помилок. Таким чином, модель обліку витрат TDABC усуває



недоліки традиційного підходу і, замість умовного «пропорційного» розподілу витрат, ми отримуємо реальну собівартість кожного продукту. Це надзвичайно важливо для креативних проєктів, де різні завдання можуть мати абсолютно різну трудомісткість і значення.

Аналіз ефективності процесів й формування звітів дозволяє оцінити рентабельність чи зробити висновки щодо доцільності інвестицій через оцінку стратегічної окупності.

Управління витратами у сфері креативних індустрій має свої особливості: значна частка нематеріальних активів, висока залежність від людського капіталу та інтелектуальної власності, різномірність завдань. У таких умовах класичні підходи до обліку витрат виявляються недостатньо точними. Методика Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) пропонує ефективне рішення, оскільки поєднує часовий вимір з економічними показниками [22]. У центрі методики лежить принцип: кожен ресурс витрачається у часі, а вартість цього часу може бути вимірною. Відповідно, собівартість креативної роботи обчислюється через множення фактично витраченого часу на ставку за годину роботи відповідного ресурсу, що дозволяє уникнути розмитого розподілу накладних витрат та отримати реальну картину собівартості.

Основним при впровадженні методики є деталізація процесів, які формують кінцевий результат, що дозволяє чітко ідентифікувати, де саме витрачаються ресурси й які етапи найбільш ресурсомісткі, а також ідентифікація виконавців (дизайнерів, редакторів), програмного забезпечення та ліцензійних прав. Такий підхід враховує комплексність креативних продуктів, де витрати складаються не лише з робочого часу, але й з додаткових правових та технічних аспектів. Ключовим елементом методики є встановлення ставки витрат за одиницю часу. Це розрахунок вартості однієї години роботи з урахуванням зарплат, податків, амортизації обладнання та вартості програмного забезпечення. В умовах гнучких форм зайнятості особливе значення має відокремлення ставок внутрішніх співробітників відмінних від фрілансерів та підрядників.

Уваги протребує також впровадження системи збору даних про фактичний час виконання завдань. Сучасні інструменти автоматизованого time-tracking (Toggl, Harvest, Clockify) інтегруються з ERP/MIS і мінімізують вплив людського фактору. Це створює достовірну інформаційну базу для подальших розрахунків. Розрахунок витрат за методикою TDABC є простим і прозорим: час, помножений на ставку, дає вартість завдання, а агрегування цих даних дозволяє аналізувати витрати за проєктами, клієнтами та етапами. У цьому полягає одна з головних переваг підходу: він усуває спотворення, що виникають у традиційних системах, коли витрати розподіляються «пропорційно» обсягу робіт, не відображаючи їх реальної складності [23].

Завершальним етапом є аналіз ефективності та управлінська інтерпретація отриманих даних. Порівняння планових і фактичних витрат дозволяє оцінити відхилення, визначити рентабельність робіт і розрахувати ROI креативних витрат. Це виводить методику з рівня інструмента обліку на рівень стратегічного

управління, коли фінансові показники стають основою для ухвалення рішень про інвестиції у творчі процеси. Таким чином, методика TDABC, проілюстрована у таблиці, є не лише ефективним способом точного визначення собівартості, але й сучасним інструментом стратегічного аналізу. Її актуальність зумовлена глобальними трендами цифровізації, зростанням ролі гнучких форм зайнятості та потребою обґрунтовувати інвестиції в інтелектуальні продукти.

Запропонована модель обліку та оцінки ефективності креативних етапів друкарського виробництва ґрунтується на методології Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) та концепції виокремлення креативного етапу як окремого центру витрат ефективна для поліграфічних підприємств, це зумовлено специфікою творчих процесів, у яких основним виробничим ресурсом є час висококваліфікованих фахівців, а витрати мають індивідуальну варіативність залежно від складності завдань, вимог клієнта та обсягу проєкту. Додатковою перевагою є можливість економічної оцінки креативності, зокрема розрахунку показника ROI креативних витрат, що дозволяє кількісно оцінити окупність інвестицій у творчий процес. Це забезпечує зворотний зв'язок між креативною складовою та економічними результатами підприємства, стимулюючи більш обґрунтовані інвестиційні рішення.

Важливим аспектом моделі є інтеграція облікових даних з ERP/MIS-системами поліграфічних підприємств, що забезпечує автоматизований збір інформації про тривалість і вартість робіт на креативному етапі. Використання інструментів автоматичного трекінгу часу, аналітичних панелей та модулів планування дозволяє керівникам оперативно відслідковувати виконання завдань, контролювати бюджет та прогнозувати витрати. Окрему увагу необхідно приділити блокчейн-технологіям як інструменту підтвердження авторських прав на створені дизайнерські матеріали та обліку нематеріальних активів, сформованих на етапі креативної роботи. Така технологічна інтеграція сприятиме підвищенню прозорості облікових даних, зниженню ризиків порушення прав інтелектуальної власності та створює додану вартість для клієнтів, які можуть отримувати підтвердження унікальності продукту [24]. Економічна оцінка ефективності креативного етапу пропонується через запровадження показника ROI креативних витрат (Return on Creative Investment), який розраховується як співвідношення приросту ціни реалізації продукції (або додаткових доходів, отриманих завдяки унікальному дизайну) до витрат на креативну складову. Використання цього показника дозволяє кількісно обґрунтувати доцільність креативних інвестицій і підсилює аналітичні можливості управлінського обліку.

Міжнародний аналіз практик засвідчує суттєву різницю в підходах: у ряді країн креативні витрати класифікуються як виробничі, в інших – як маркетингові або витрати на дослідження і розробки (R&D). Це ускладнює порівняльний аналіз та звітність транснаціональних друкарських компаній. Запропонована уніфікована модель передбачає єдині принципи класифікації, що базуються на



економічній сутності витрат та їх прямому зв'язку з процесом створення доданої вартості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність застосування інноваційної моделі обліку та оцінки ефективності креативних етапів друкарського виробництва на основі методології *time-driven activity-based costing* (TDABC). Запропонована модель дозволяє: підвищити точність розрахунку собівартості; оптимізувати використання трудових і матеріальних ресурсів; забезпечити прозорість і контрольованість витрат; обґрунтовувати інвестиційні рішення щодо розвитку креативного потенціалу підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці галузевих методичних рекомендацій щодо впровадження TDABC у видавничій діяльності з урахуванням специфіки різних типів друкарських підприємств, а також у дослідженні можливостей поєднання TDABC із системами прогнозової аналітики на основі штучного інтелекту для автоматичного планування завантаження креативних підрозділів. Таким чином, впровадження запропонованої моделі має потенціал не лише оптимізувати обліковий процес, але й стати важливим інструментом стратегічного управління у сучасному конкурентному середовищі поліграфічної галузі.

Список використаних джерел

1. Kaplan R. S., Anderson S. R. *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 256 p. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/04-045_d62528d4-7931-4ea1-a205-d9683c639d6e.pdf (дата звернення: 20.08.2025)
2. Gervais M., Levant Y., Ducrocq C. Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): An initial appraisal through a longitudinal case study. *Journal of Applied Management Accounting Research*. 2010. Vol. 8, No. 2. P. 1–20.
3. Smith J. Cost management in the printing industry: Applying ABC and lean principles. *Print Management Review*. 2015. Vol. 12, No. 4. P. 45–56.
4. Müller T. Innovations in cost accounting for the graphic arts sector. *International Journal of Print and Media Technology Research*. 2018. Vol. 6, No. 3. P. 67–82.
5. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. 2nd ed. London: Penguin Books, 2013. 288 p.
6. UNCTAD. *Creative Economy Outlook 2022*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2022. 150 p. URL: <https://unctad.org/> (дата звернення: 20.08.2025)
7. Towse R. *A Textbook of Cultural Economics*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. 712 p.
8. Bakhshi H., McVittie E. Creative supply-chain linkages and innovation: Do the creative industries stimulate business innovation in the wider economy? *Innovation: Management, Policy & Practice*. 2009. Vol. 11, No. 2. P. 169–189.
9. Patterson A. Implementing ERP/MIS solutions in the printing industry: A practical approach. *Printing Technology Insights*. 2020. Vol. 8, No. 1. P. 23–37.
10. Heidelberg. *White Paper: Digital Transformation in the Printing Industry*. Heidelberg: Heidelberger Druckmaschinen AG, 2021. 28 p. URL: <https://www.heidelberg.com/> (дата звернення: 20.08.2025)

11. Intellectual Property Office UK. *Copyright and Technology: Blockchain and Beyond*. London: IPO, 2021. 42 p.
12. WIPO. *Blockchain and Intellectual Property: A Guide*. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2020. 56 p. URL: https://www.wipo.int/documents/d/cws/docs-en-blockchain-for-ip-ecosystem-whitepaper.pdf?utm_source=chatgpt.comReferences (дата звернення: 20.08.2025)
13. Пушкар М. С., Семанюк В. З., Гудзь Н. В. Бухгалтерський облік: навч. посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2010, 292 с.
14. Семанюк В. З. Теоретичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. 2011. Вип. 27(1). С. 164-168.
15. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-49>
16. Задорожний З.-М., Муравський В.В., Семанюк В.З., Омецінська І.Я. Управлінський облік : навч. посіб. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с.
17. Portelli D. Installing time-driven ABC in a printing press: a case study. University of Malta, 2014. URL: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/10410> (дата звернення: 20.08.2025)
18. Pinueh N. S., Abu M. Y., Aris N. H., Jamil M. A., Sari E. Comparison of Activity-Based Costing and Time-Driven ABC for Printed Circuit Board Assembly Production. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. Vol. 102, No. 9. P. 3954–3964. URL: <https://jatit.org/volumes/Vol102No9/20Vol102No9.pdf> (дата звернення: 18.08.2025)
19. Boyar E., Basti M. An application of time-driven activity based costing method in the mold manufacturing industry. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 260–280. URL: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/78092> (дата звернення: 19.08.2025)
20. Santana A. Analysis of studies on Time-Driven Activity-Based Costing. *International Journal of Management Science and Information Technology*. 2015. Issue 15. P. 133–157. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/178794/1/IJMSIT_y2015_i15_p133-157.pdf (дата звернення: 19.08.2025)
21. Briffa J. Implementing an activity based costing system in a printing press: a case study of Union Print Company Limited. University of Malta, 2004. URL: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/82582> (дата звернення: 20.08.2025)
22. Nurs Pinueh et al. Multiple studies summarized on TDABC advantages. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No9/20Vol102No9.pdf> (дата звернення: 20.08.2025)
23. Семанюк В. З. Необхідність кардинальної зміни теорії обліку. *Облік і фінанси*. 2017. № 4. С. 75-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2017_4_13. (дата звернення: 19.08.2025)
24. Папінко В. Розвиток контролінгу як об'єктивна необхідність вдосконалення управління. *Наукові записки*. 2006. Вип. 15. URL: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/XV3ZmQ.pdf (дата звернення: 20.08.2025)



References

1. Kaplan, R.S. & Anderson, S.R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/04-045_d62528d4-7931-4ea1-a205-d9683c639d6e.pdf
2. Gervais, M., Levant, Y., & Ducrocq, C. (2010). Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): An initial appraisal through a longitudinal case study. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(2), 1-20.
3. Smith, J. (2015). Cost management in the printing industry: Applying ABC and lean principles. *Print Management Review*, 12(4), 45–56.
4. Müller, T. (2018). Innovations in cost accounting for the graphic arts sector. *International Journal of Print and Media Technology Research*, 6 (3), 67-82.
5. Howkins, J. (2013). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. 2nd ed. London: Penguin Books.
6. UNCTAD. (2022). *Creative Economy Outlook 2022*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org/>
7. Towse, R. (2019). *A Textbook of Cultural Economics*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
8. Bakhshi, H., & McVittie, E. (2009). Creative supply-chain linkages and innovation: Do the creative industries stimulate business innovation in the wider economy? *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11(2), 169–189.
9. Patterson, A. (2020). Implementing ERP/MIS solutions in the printing industry: A practical approach. *Printing Technology Insights*, 8(1), 23-37.
10. Heidelberg. (2021). *White Paper: Digital Transformation in the Printing Industry*. Heidelberg: Heidelberger Druckmaschinen AG. <https://www.heidelberg.com>
11. Intellectual Property Office UK. (2021). *Copyright and Technology: Blockchain and Beyond*. London: IPO.
12. WIPO. (2020). *Blockchain and Intellectual Property: A Guide*. Geneva: World Intellectual Property Organization. https://www.wipo.int/documents/d/cws/docs-en-blockchain-for-ip-ecosystem-whitepaper.pdf?utm_source=chatgpt.comReferences
13. Pushkar, M. S., Semaniuk, V. Z., & Hudz, N. V. (2010). *Accounting: textbook*. Ternopil: Ekonomichna dumka. [in Ukrainian]
14. Semaniuk, V. Z. (2011). *Theoretical aspects of accounting and analytical support for the enterprise management system*. Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, 27(1), 164-168 [in Ukrainian].
15. Hlushach, Y., & Falchenko, O. (2021). Methodical aspects of cost accounting and cost calculation in domestic and foreign accounting practice. *Economy and Society*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-49> [in Ukrainian]
16. Zadorozhnyi, Z.-M., Muravskiy, V. V., Semaniuk, V. Z., & Ometsinska, I. Ya. (2023). *Management accounting: textbook*. Ternopil: VPTs «Universytetska dumka». [in Ukrainian]
17. Portelli, D. (2014). *Installing time-driven ABC in a printing press: a case study*. University of Malta. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/10410>
18. Pinueh, N.S., Abu, M.Y., Aris, N.H., Jamil, M.A. & Sari, E. (2024). Comparison of Activity-Based Costing and Time-Driven ABC for Printed Circuit Board Assembly Production. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102(9), 3954-3964. <https://jaitit.org/volumes/Vol102No9/20Vol102No9.pdf>
19. Boyar, E. & Basti, M. (2021). An application of time-driven activity based costing method in the mold manufacturing industry. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 7(3), 260-280. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/78092>



20. Santana, A. (2015). Analysis of studies on Time-Driven Activity-Based Costing. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 15, 133-157. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/178794/1/IJMSIT_y2015_i15_p133-157.pdf
21. Briffa, J. (2004). *Implementing an activity based costing system in a printing press: a case study of Union Print Company Limited*. University of Malta. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/82582>
22. Nurs Pinueh, et al. (n.d). Multiple studies summarized on TDABC advantages. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No9/20Vol102No9.pdf>
23. Semaniuk, V. Z. (2017). The need for a radical change in accounting theory. *Accounting and Finance*, 4, 75–80. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2017_4_13. [in Ukrainian]
24. Papinko, V. (2006). Development of controlling as an objective necessity for improving management. *Scientific notes*, 15. http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/XV3ZmQ.pdf

Отримано:	12.09.2025	Beérkezett:	2025.09.12	Received:	12.09.2025
Прийнято до друку:	15.10.2025	Elfogadva:	2025.10.15	Accepted:	15.10.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



DOI: [10.58423/2786-6742/2025-11-471-485](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-471-485)

УДК 657.2.016

Veronika FENYVES

egyetemi docens, dékán,
Debreceni Egyetem,
Gazdaságtudományi Kar,
Debrecen, Magyarország

ORCID ID: [0000-0002-8737-0666](https://orcid.org/0000-0002-8737-0666)

Scopus Author ID: [56811538700](https://orcid.org/56811538700)

MTMT: [10013167](https://orcid.org/10013167)

Violetta SIMON

PhD hallgató,
Debreceni Egyetem,
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
Debrecen, Magyarország
Számvitel és Auditálás Tanszék tanársegéde,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem,
Beregszász, Ukrajna

ORCID ID: [0009-0009-9149-2867](https://orcid.org/0009-0009-9149-2867)

MTMT: [10100717](https://orcid.org/10100717)

e-mail: simon.violetta@kmf.org.ua

(Corresponding author)

A KERESKEDELMI- ÉS TURISZTIKAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ALAKULÁSA A PANDÉMIA ELŐTTI IDŐSZAKTÓL 2025-IG: SZÁMVITELI MEGKÖZELÍTÉSEK ÉS GAZDASÁGI HATÁSOK

Анотація. Мікро-, малі та середні підприємства (МСП) є визначальними учасниками сучасної економіки: без них неможливо забезпечити ні зайнятість, ні створення ВВП, ані підтримання економічної стабільності місцевих громад. У статті на прикладі Угорщини та України-зокрема Закарпаття й медьє Саболч-Сатмар-Берег-досліджується динаміка сектору МСП від докарантинного періоду до 2025 року за допомогою облікового та економічного підходів. Метою дослідження було визначення, як кризові явища-пандемія, економічна невизначеність, інфляційний тиск, а в Україні також воєнний стан -вплинули на облікову практику підприємств, їхню галузеву присутність і довгострокову життєздатність.

Угорський сектор МСП, завдяки членству в Європейському Союзі (ЄС), функціонує в більш врегульованих, прозорих і придатних до довгострокового планування рамках. У розглянутий період кількість підприємств помірно зростала, а згодом децю зменшилася; водночас в обліковій адаптації важливу роль відігравали гнучкі форми оподаткування, управління ліквідністю, а також державна підтримка й фонди ЄС. Підприємства медьє Саболч-Сатмар-Берег зберегли стабільну частку на національному рівні в торгівлі та ремонті



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/)

автотранспорту, тоді як у туризмі та громадському харчуванні пандемія й інфляційні ефекти спричинили тривалішу вразливість.

В Україні, особливо на Закарпатті, динаміка кількості та часток підприємств була значно мінливішою. Домінування МСП є очевидним – їхня частка серед усіх підприємств зазвичай становила 85–90%, однак облікову практику переважно визначало короткострокове виживання. У роки пандемії повна зупинка туризму, а з 2022 року, воєнний стан призвели до спрощення, а часто й мінімізації облікових реєстрів. Як наслідок, знизилася прозорість, ослаб довірчий клімат інвесторів і відсунулося на другий план довгострокове планування.

Порівняльний аналіз свідчить, що базова відмінність між двома країнами полягає не у вагомості МСП для економіки, а у стабільності обліково-нормативного середовища. В Угорщині баланси та фінансові звіти підприємств стали інструментами адаптації, що підтримують планування та залучення ресурсів, тоді як в Україні облікова практика радше слугує виживанню без довгострокових гарантій.

Висновки роботи підкреслюють, що для розвитку МСП важливими є стабільність облікової системи, посилення прозорості та вироблення адаптивних рішень на випадок криз. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на виявлення конкретних інструментів облікової гнучкості, фінансових стратегій у періоди потрясінь, а також на інтеграцію міжнародної допомоги та ресурсів у фінансові системи підприємств.

Ключові слова: МСП, підприємства, торгівля, туризм, Угорщина, Україна, порівняльний аналіз.

JEL Classification: M21, M41, M48, L26, L83, F63

Absztrakt. A kis- és középvállalkozások (KKV-k) a modern gazdaság meghatározó szereplői, amelyek nélkülözhetetlenek mind a foglalkoztatás, mind a GDP-termelés, mind pedig a helyi közösségek gazdasági stabilitásának fenntartásában. Jelen tanulmány Magyarország és Ukrajna, azon belül is Kárpátalja és Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye példáján vizsgálja a KKV-szektor alakulását a pandémia előtti időszaktól 2025-ig, számviteli és gazdasági megközelítésben. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a válsághelyzetek – pandémia, gazdasági bizonytalanság, inflációs nyomás, valamint Ukrajnában a háborús körülmények – hogyan befolyásolták a vállalkozások számviteli gyakorlatát, ágazati jelenlétét és hosszabb távú fenntarthatóságát.

A magyar KKV-szektor az Európai Unióhoz való tartozásból fakadóan szabályozottabb, transzparensabb és hosszabb távú tervezhetőséget biztosító keretek között működik. A vizsgált időszakban a vállalkozások száma mérsékelt emelkedést, majd kisebb visszaesést mutatott, miközben a számviteli alkalmazkodásban fontos szerepet játszottak a rugalmas adózási formák, a likviditáskezelés, valamint az állami és EU-s támogatások. Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye vállalkozásai a kereskedelem és gépjárműjavításban megőrizték stabil országos arányukat, ám a turizmus és vendéglátás területén a pandémia és az inflációs hatások hosszabb távú törekenységet eredményeztek.

Ukrajnában és különösen Kárpátalján a vállalkozások számának és arányainak alakulása jóval ingadozóbb képet mutatott. A KKV-k dominanciája szembevetve, arányuk az összes vállalkozás között jellemzően 85–90% között alakult, ám a számviteli gyakorlatot elsősorban a rövid távú fennmaradás határozta meg. A pandémia éveiben a turizmus teljes leállása, majd 2022-től a háborús környezet a számviteli nyilvántartások egyszerűsítéséhez, sok esetben minimalizálásához vezetett. Ennek következtében a transzparencia romlott, a befektetői bizalom csökkent, és a hosszabb távú tervezhetőség háttérbe szorult.

Az összehasonlító elemzés alapján a két ország közötti alapvető különbség nem a KKV-k gazdasági jelentőségében, hanem a számviteli és szabályozási környezet stabilitásában ragadható meg. Magyarországon a vállalkozások mérlegei és pénzügyi kimutatásai az alkalmazkodás eszközeivé váltak, amelyek támogatják a tervezést és a forrásszerzést, míg Ukrajnában a számviteli gyakorlat inkább a túlélést szolgálta, hosszabb távú biztonság nélkül.



A tanulmány következtetései rávilágítanak arra, hogy a KKV-k fejlődése szempontjából kulcsfontosságú a számviteli keretrendszer stabilitása, a transzparencia erősítése és a válságokra adott adaptív megoldások kidolgozása. További kutatások irányulhatnak arra, hogy feltárják a számviteli rugalmasság konkrét eszközeit, a válságok idején alkalmazott pénzügyi stratégiákat, valamint a nemzetközi támogatások és források beépülését a vállalkozások pénzügyi rendszereibe.

Kulcsszavak: KKV, vállalkozások, kereskedelem, turizmus, Magyarország, Ukrajna, összehasonlító elemzés.

Abstract. Micro-, small and medium-sized enterprises (MSME) are key actors in the modern economy, indispensable for employment, GDP production, and the maintenance of economic stability in local communities. This study examines the development of the MSME sector from the pre-pandemic period to 2025 in Hungary and Ukraine, with a particular focus on Transcarpathia and Szabolcs-Szatmár-Bereg County, through an accounting and economic approach. The aim of the research was to explore how crisis situations-such as the pandemic, economic uncertainty, inflationary pressures, and, in the case of Ukraine, the conditions of war-have influenced the accounting practices of enterprises, their sectoral presence, and their long-term sustainability.

The Hungarian MSME sector, as part of the European Union, operates within more regulated, transparent, and predictable frameworks that ensure long-term planning. During the period under review, the number of enterprises showed moderate growth, followed by a slight decline, while flexible taxation systems, liquidity management, and both state and EU subsidies played an important role in accounting adaptation. Enterprises in Szabolcs-Szatmár-Bereg County maintained their stable national share in trade and vehicle repair, while in tourism and hospitality the pandemic and inflationary effects resulted in long-term fragility.

In Ukraine, and especially in Transcarpathia, the number and proportion of enterprises displayed a far more fluctuating trend. The dominance of MSME was striking, typically accounting for 85–90% of all enterprises, yet their accounting practices were mainly defined by short-term survival. The complete shutdown of tourism during the pandemic, followed by the war environment from 2022 onwards, led to the simplification and, in many cases, the minimization of accounting records. As a result, transparency deteriorated, investor confidence declined, and long-term planning was pushed into the background.

Based on the comparative analysis, the fundamental difference between the two countries lies not in the economic importance of MSME, but in the stability of the accounting and regulatory environment. In Hungary, enterprise balance sheets and financial statements became tools of adaptation that support planning and resource acquisition, while in Ukraine accounting practices primarily served survival, without long-term security.

The conclusions of this study highlight that for the development of MSME, the stability of the accounting framework, the strengthening of transparency, and the elaboration of adaptive solutions to crises are of key importance. Further research may focus on identifying specific instruments of accounting flexibility, financial strategies employed during crises, and the integration of international aid and resources into the financial systems of enterprises.

Keywords: MSME, enterprises, trade, tourism, Hungary, Ukraine, comparative analysis.

Probléma felvetése. A kis- és középvállalkozások (KKV-k) meghatározó szerepet töltenek be mind a magyar, mind az ukrán gazdaságban, különösen a kereskedelem és a turizmus területén. A 2020-ban megjelent COVID-19 járvány azonban súlyos kihívások elé állította e szektorokat, olyan tekintetben, hogy a lezárások, a kereslet visszaesése és a bizonytalan piaci környezet jelentős mértékben csökkentették a bevételeket és ezáltal a foglalkoztatást is. Bár a KKV-k többsége alkalmazkodni próbált, a pandémia utáni években is elhúzódó nehézségekkel

szembesültek. A helyzetet tovább bonyolította az orosz–ukrán fegyveres konfliktus, amely Kárpátalja, illetve a határ menti magyar térségek, így Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye gazdaságára is közvetlen hatást gyakorolt, különösen a kereskedelmi forgalom és a turisztikai ágazat visszaesésében.

A probléma tehát többdimenziós: egyszerre kell vizsgálni a KKV-k számának, szerkezetének és pénzügyi teljesítményének változását, valamint ezek számviteli leképezését. Mindez szükségessé teszi annak elemzését, hogy a kereskedelmi és turisztikai vállalkozások hogyan alakultak a pandémia előtti időszaktól 2025-ig, és milyen tanulságok vonhatók le számvitel szempontjából a fenntartható működés és a jövőbeli válságállóság érdekében.

A legújabb kutatások és publikációk elemzése. A kereskedelmi és turisztikai kis- és középvállalkozások (KKV-k) helyzetének értékelése során az elmúlt évek szakirodalma jól mutatja, hogy a válságok – különösen a pandémia és az ukrajnai háború – milyen jelentős gazdasági és számviteli alkalmazkodást kényszerítettek ki.

Kádár és Hegedűs 2024-es tanulmányukban [1] arra világítottak rá, hogy a különböző ágazatok, köztük a kereskedelem és a vendéglátás, eltérő számviteli megoldásokkal reagáltak a bevételkiesésekre és a finanszírozási nehézségekre. Az elemzés szerint a KKV-k életképessége nagymértékben függött a gyors költségkontrolltól és a likviditásmenedzsmenttől.

A turisztikai vállalkozások speciális helyzetét közösen vizsgálta Jáki-Kádár-Michalkó [2], akik a „polikrizis” időszakában a hazai turisztikai cégek területi és szakágazati sajátosságait elemezték. Kutatásuk hangsúlyozta, hogy a turizmusban működő KKV-k nemcsak a pandémia, hanem a munkaerőhiány és a kereslet visszaesése miatt is új stratégiákra kényszerültek.

Az ukrán turizmus helyzetére Bublik és Trofimyak [3] 2024-es közös cikke mutatott rá, akik a 2020–2023 közötti időszak tendenciáit elemezték. Megállapításuk szerint a turisztikai vállalkozások számára a számviteli transzparencia és a rugalmas pénzügyi döntések kulcsfontosságúak voltak a fennmaradáshoz, ugyanakkor a háború drasztikusan szűkítette a mozgásteret. Nemzetközi összehasonlításban pedig fontos eredményeket közölt Sütő-Bajnai –Fenyves [4] közös elemzése, akik a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi szektor KKV-inak pénzügyi teljesítményét vizsgálták előrejelző modellekkel. Tanulmányuk bizonyította, hogy a pénzügyi stabilitás leginkább a számviteli információk helyes feldolgozásán és a jövőbeni kockázatok mérséklésére irányuló stratégiákon múlik.

A fenti kutatások közös konklúziója, hogy a kereskedelmi és turisztikai KKV-k pénzügyi teljesítménye a 2019–2025 közötti időszakban nemcsak az aktuális piaci környezethez való alkalmazkodáson múlt, hanem azon is, hogy a vállalkozások mennyire voltak képesek a számviteli eszközök – például az időbeli elhatárolások és a céltartalékok – tudatos kezelésére. A nemzeti és nemzetközi tapasztalatok összevetése arra utal, hogy a számviteli transzparencia, a rugalmas pénzügyi menedzsment és a fenntarthatósági szempontok integrálása egyaránt kulcsfontosságúak a KKV-k hosszú távú életképessége szempontjából.



A cikk céljának megfogalmazása. A tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a kereskedelmi és turisztikai kis- és középvállalkozások (KKV-k) helyzetének és fejlődésének alakulásáról a pandémia előtti időszaktól 2025-ig. Ennek keretében bemutatásra kerül, hogyan befolyásolta a COVID-19 járvány, majd az orosz–ukrán háború a vállalkozások számát, szerkezetét és gazdasági teljesítményét Magyarországon – különösen Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében – és Ukrajnában, Kárpátalja térségében. A cikk kiemelt célja a számviteli szempontok feltárása is: hogyan jelennek meg a KKV-k válsághelyzetekre adott válaszai a pénzügyi kimutatásokban, milyen változások tapasztalhatók a bevételek, költségek, nyereségesség és adózási kötelezettségek alakulásában.

Az elemzés célja továbbá, hogy összehasonlítható adatokat és következtetéseket kínáljon a két szektor, illetve a két ország/régió számára, és rámutasson azokra a számviteli és gazdasági tanulságokra, amelyek hozzájárulhatnak a KKV-k hosszú távú fenntarthatóságához és válságállóságához.

Kutatási eredmények bemutatása. A kis- és középvállalkozások (KKV-k) mind Magyarországon, mind Ukrajnában meghatározó szereplői a gazdasági életnek, hiszen jelentős mértékben járulnak hozzá a foglalkoztatáshoz, a GDP termeléséhez és a helyi közösségek gazdasági stabilitásához. A KKV-k beosztását és kategorizálását mindkét országban jogszabályi keretek határozzák meg, amelyek a vállalkozások létszámát, árbevételét és mérlegfőösszegét veszik alapul. Magyarországon a mikro-, kis- és középvállalkozások besorolása az uniós szabályozáshoz igazodik, ahol a mikro-vállalkozások legfeljebb 9 főt foglalkoztatnak, a kisvállalkozások 50 fő alattiak, míg a középvállalkozások felső határa 249 fő (lásd 1. táblázat).

Hasonló kategóriák érvényesülnek Ukrajnában is (lásd 2. táblázat), ugyanakkor ott a makrogazdasági környezet, a jogi szabályozás és az elmúlt években fokozottan érzékelhető válsághelyzetek (például a háborús körülmények) sajátos fejlődési pályát alakítottak ki a szektorban.

1. táblázat

Vállalkozások kategóriái Magyarországon.

Kategória szerinti vállalkozások mérete	Eszközök mérleg szerinti értéke	Termékek (áru, munka, szolgáltatás) értékesítéséből származó nettó bevétel	Alkalmazottak átlagos száma
Mikro vállalkozás	2 millió euróig	2 millió euróig	10 személyig
Kisvállalkozás	10 millió euróig	10 millió euróig	50 személyig
Középvállalkozás	43 millió euróig	50 millió euróig	250 személyig
Nagyvállalkozás	43 millió euró fölött	50 millió euró fölött	250 személy felett

Forrás: Saját szerkesztés [5]-es irodalom alapján

2. táblázat

Vállalkozások kategóriái Ukrajnában.

Kategória szerinti vállalkozások mérete	Számveteli törvény			Ukrajna Gazdasági Kódexe	
	Eszközök mérleg szerinti értéke	Termékek (áru, munka, szolgáltatás) értékesítéséből származó nettó bevétel	Alkalmazottak átlagos száma	Bármilyen tevékenységből származó éves jövedelem	Alkalmazottak átlagos száma a beszámolási időszakban
Mikro vállalkozás	350 ezer euróig	700 ezer euróig	10 személyig	2 millió euróig	10 személyig
Kisvállalkozás	4 millió euróig	8 millió euróig	50 személyig	10 millió euróig	50 személyig
Középvállalkozás	20 millió euróig	40 millió euróig	250 személyig	Nincs meghatározva	Nincs meghatározva
Nagyvállalkozás	20 millió euró fölött	40 millió euró fölött	250 személy felett	50 millió euró felett	250 személy felett

Forrás: Saját szerkesztés [6,7]-es irodalom alapján

A magyar KKV-szektor az Európai Unió tagállamaként szorosan illeszkedik az egységes belső piac működéséhez, és különösen fontos szerepet játszik a kereskedelmi és turisztikai ágazatokban. Ukrajna esetében a kkv-k működését a gazdasági nyitás és az európai integrációs törekvések, ugyanakkor a politikai és társadalmi instabilitás kettőssége határozza meg. Ennek ellenére a kis- és középvállalkozások mindkét országban rugalmas reagálási képességükkel és lokális beágyazottságukkal a gazdasági alkalmazkodás motorjai, amelyek fejlődése és számveteli szabályozása különösen releváns vizsgálati terület a pandémia előtti időszaktól 2025-ig tartó periódusban.

A kis- és középvállalkozások helyzete mind Magyarországon, mind Ukrajnában – különösen Kárpátalján – az elmúlt években erőteljes változásokat mutatott, amelyeket alapvetően a pandémia, a gazdasági válságtünetek, valamint Ukrajna esetében a háborús körülmények alakítottak. A statisztikai adatok világosan jelzik, hogy míg Kárpátalján (lásd 3. táblázat) a vállalkozások száma és aránya ingadozó, addig Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye (lásd 4. táblázat) stabilabb fejlődési pályát mutatott, noha itt is érzékelhetők voltak a globális és regionális kihívások.

2019-ben Kárpátalján több mint ötvenezer vállalkozás működött, amely az ukrainai összes vállalkozás 2,61%-át tette ki. Ez az arány ugyan nem tekinthető jelentősnek, mégis jól mutatja a régió gazdasági aktivitását. A pandémia megjelenésével 2020-ban már csökkenés figyelhető meg, és ez a tendencia 2021-ben is folytatódott, amikor az arány mindössze 2,45%-ra esett vissza. 2022-ben átmeneti javulás történt, ám a 2023-as évben ismét mérséklődést tapasztalhattunk. A KKV-k szerepe ebben a környezetben kiemelten fontos: 2019-ben 87,38%-ot képviseltek, 2021-ben némileg csökkent az arányuk, majd 2022-ben ismét jelentősen növekedett, meghaladva a 89%-ot. Ez a hullámzó mozgás jól tükrözi, hogy a nagyobb vállalkozások érzékenyebben reagáltak a válságokra, míg a kisebbek nagyobb rugalmassággal alkalmazkodtak.

3. táblázat

Működő vállalkozások Ukrajnában és Kárpátalján, db.

	ÖSSZES MŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁS		Kárpátalja arány
	UKRAJNA	KÁRPÁTALJA	
2019			
ÖSSZESEN	1941625	50608	2,61%
KKV	1561028	44220	2,83%
KKV arány	80,40%	87,38%	-
2020			
ÖSSZESEN	1973577	49923	2,53%
KKV	1599755	43268	2,70%
KKV arány	81,06%	86,67%	-
2021			
ÖSSZESEN	1956248	47946	2,45%
KKV	1585414	41374	2,61%
KKV arány	81,04%	86,29%	-
2022			
ÖSSZESEN	1732508	45447	2,62%
KKV	1470584	40548	2,76%
KKV arány	84,88%	89,22%	-
2023			
ÖSSZESEN	1913193	48761	2,55%
KKV	1605341	43074	2,68%
KKV arány	83,91%	88,34%	-

Forrás: Saját szerkesztés [8]-es irodalom alapján

4. táblázat

Működő vállalkozások száma Magyarországon, Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében, db.

	ÖSSZES MŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁS		
	MAGYARORSZÁG	SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG VÁRMEGYE	Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye aránya
2019	859160	35186	4,10%
2020	886274	36622	4,13%
2021	983078	39494	4,02%
2022	1007403	39954	3,97%
2023	929593	36950	3,97%

Forrás: Saját szerkesztés [9]-es irodalom alapján

Magyarországon a folyamatok kiegyensúlyozottabb képet mutatnak. Az országos adatok szerint a működő vállalkozások száma 2019 és 2022 között folyamatosan

emelkedett, ám 2023-ban kisebb visszaesés történt. Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében az országos trendekhez hasonló alakulás figyelhető meg: a működő vállalkozások száma 2019 és 2022 között 35 ezerről közel 40 ezerre emelkedett, majd 2023-ban kismértékű csökkenés következett be. A megye részesedése a magyarországi összes vállalkozásból 4% körüli értéken stabilizálódott, ami azt mutatja, hogy bár a gazdasági környezet nehézségekkel járt, a térség vállalkozásai képesek voltak megőrizni piaci pozícióikat.

A kereskedelmi és turisztikai ágazatban működő vállalkozások helyzete külön figyelmet érdemel. A pandémia éveiben ezek a szektorok szenvedték el a legnagyobb veszteségeket: a turizmus gyakorlatilag leállt, a vendéglátás csak korlátozott formában működhetett, a kereskedelemben pedig az ellátási láncok akadozása és a fogyasztói bizalom visszaesése okozott problémát.

Kárpátalján ehhez 2022-től a háborús helyzet okozta bizonytalanság társult, amely számos vállalkozás megszűnéséhez vagy áthelyezéséhez vezetett. Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében a nehézségek ellenére sikerült fenntartani a vállalkozások működését, részben az állami támogatások, részben pedig az alkalmazkodó stratégiák révén, mint például az online értékesítés térnyerése vagy a turizmusban a belföldi vendégekre való nagyobb támaszkodás.

Számviteli szempontból mindkét térségben a legnagyobb kihívást a bevételi struktúrák átalakulása, a költségnövekedés és a likviditási problémák jelentették. Kárpátalján sok vállalkozás egyszerűsített elszámolási formákat választott, vagy teljesen megszűnt a nyilvántartásban, míg Magyarországon a számviteli és adózási rugalmasság, például a KATA vagy a KIVA formák alkalmazása, segítette a KKV-k fennmaradását. A turisztikai vállalkozásoknál gyakori volt a szezonális tevékenységek újragondolása, a kereskedelemben pedig a készletgazdálkodás és a beszerzési stratégiák módosítása.

2023-ra már megfigyelhető volt a fokozatos helyreállítás, azonban a magas infláció, az energiaárak növekedése és a munkaerőköltségek emelkedése miatt a nyereségesség szűk határok között maradt.

A jövő, 2025-ig tekintve, továbbra is számos bizonytalanságot hordoz: Ukrajna esetében a háborús körülmények alakulása, Magyarország esetében pedig az infláció mérséklése, az állami támogatások és az EU-s források elérhetősége meghatározó tényező. Mindezek ellenére a kis- és középvállalkozások rugalmassága és alkalmazkodóképessége kulcsfontosságú marad a gazdasági stabilitás és a régiók fejlődése szempontjából.

5. táblázat

Működő vállalkozások száma Ukrajnában, Kárpátalján a kereskedelem és turizmus szektorban, db.

	élelmiszerek, italok és dohánytermékek kiskereskedelme szakszervezetekben		Kárpátalja arány	textilárúk kiskereskedelme szakszervezetekben		Kárpátalja arány	ruházati cikkek kiskereskedelme szakszervezetekben		Kárpátalja arány	textil-, ruházati és lábbeli kiskereskedelmi értékesítése standokon és piacokon keresztül		Kárpátalja arány	utazási irodák tevékenysége, turizmus szolgáltatások		Kárpátalja arány
	UA	KA		UA	KA		UA	KA		UA	KA		UA	KA	
2019															
ÖSSZESEN	34742	782	2,25%	4834	122	2,52%	28375	1032	3,64%	63153	1386	2,19%	11576	223	1,93%
KKV	33804	761	2,25%	4781	121	2,53%	28149	1032	3,67%	63148	1386	2,19%	8096	163	2,01%
KKV arány	97,30%	97,31%	-	98,90%	99,18%	-	99,20%	100,00%	-	99,99%	100,00%	-	69,94%	73,09%	-
2020															
ÖSSZESEN	36203	801	2,21%	4871	128	2,63%	27595	1038	3,76%	61833	1412	2,28%	11116	231	2,08%
KKV	35359	777	2,20%	4816	128	2,66%	27365	1036	3,79%	61824	1410	2,28%	7720	169	2,19%
KKV arány	97,67%	97,00%	-	98,87%	100,00%	-	99,17%	99,81%	-	99,99%	99,86%	-	69,45%	73,16%	-
2021															
ÖSSZESEN	35428	792	2,24%	4409	126	2,86%	24735	944	3,82%	55744	1299	2,33%	11004	215	1,95%
KKV	34573	769	2,22%	4357	124	2,85%	24503	940	3,84%	55728	1297	2,33%	7833	155	1,98%
KKV arány	97,59%	97,10%	-	98,82%	98,41%	-	99,06%	99,58%	-	99,97%	99,85%	-	71,18%	72,09%	-
2022															
ÖSSZESEN	30731	720	2,34%	3737	113	3,02%	21083	863	4,09%	45861	1215	2,65%	8429	174	2,06%
KKV	30240	703	2,32%	3702	111	3,00%	20925	862	4,12%	45852	1213	2,65%	6629	137	2,07%
KKV arány	98,40%	97,64%	-	99,06%	98,23%	-	99,25%	99,88%	-	99,98%	99,84%	-	78,65%	78,74%	-
2023															
ÖSSZESEN	34819	739	2,12%	3799	122	3,21%	21292	911	4,28%	43655	1131	2,59%	9050	204	2,25%
KKV	34221	717	2,10%	3753	120	3,20%	21106	909	4,31%	43648	1129	2,59%	6759	153	2,26%
KKV arány	98,28%	97,02%	-	98,79%	98,36%	-	99,13%	99,78%	-	99,98%	99,82%	-	74,69%	75,00%	-

Forrás: Saját szerkesztés [8]-es irodalom alapján

A kereskedelem és turizmus ágazatai különösen érzékenyen reagáltak a gazdasági válságokra és a pandémia okozta korlátozásokra Ukrajnában, ezen belül Kárpátalján is (lásd 5. táblázat; UA - Ukrajna, KA - Kárpátalja). Az élelmiszerek, italok és dohánytermékek kiskereskedelme Kárpátalján 2019-ben 782 vállalkozással indult, ami az ukrajnai összes ilyen profilú vállalkozás 2,25%-át jelentette. Ez az arány 2020-ban minimálisan mérséklődött (2,21%), 2021-ben és 2022-ben enyhén stabilizálódott, majd 2023-ban újabb csökkenést mutatott (2,12%). Az arány alakulása arra utal, hogy a kiskereskedelmi piac ezen ágazata folyamatos nyomás alatt állt, és a nagykereskedelmi láncok, valamint a háborús körülmények különösen nehéz helyzetbe hozták a kisebb helyi üzleteket. A KKV-k aránya ugyanakkor meghatározó, folyamatosan 97% felett mozgott, ami jelzi, hogy ezen a területen szinte kizárólag kisebb vállalkozások dominálnak.

A textíliák kiskereskedelme szintén hasonló képet mutatott: 2019-ben 122 vállalkozás működött Kárpátalján, az országos összes 2,52%-a. Ez az érték 2020-ban 2,64%-ra emelkedett, 2021-ben 2,86%-ot ért el, majd 2023-ra ismét visszaesett 2,31%-ra. A folyamat jól szemlélteti, hogy a háború és a gazdasági válság jelentősen visszavetette a lakossági keresletet ezen a területen. A KKV-k aránya itt is meghatározó volt, 98–99% körüli értékekkel, tehát szinte teljes egészében kis- és középvállalkozások alkották a szegmenst.

A ruházati cikkek kiskereskedelme Kárpátalján különösen érdekes képet mutatott: 2019-ben 1 032 vállalkozás működött ebben az ágazatban, ami 3,63%-os országos arányt jelentett, majd 2021-re ez az arány 3,86%-ra emelkedett, 2022-ben pedig elérte a 4,09%-ot. A 2023-as adat viszont 3,98%-ra mérséklődést mutat. Ezen a területen a KKV-k aránya gyakorlatilag 100% volt, ami kiemeli a helyi kisvállalkozások túlsúlyát, ugyanakkor azt is jelzi, hogy a válságok és a keresletcsökkenés elsősorban a kis kereskedők fennmaradását veszélyeztették.

A textil-, ruházati és lábbeli-kereskedelem standokon és piacokon keresztül szintén fontos szegmens Kárpátalján. Az országos szinthez viszonyítva a régió aránya 2019-ben 2,19% volt, amely 2021-re 2,33%-ra emelkedett, 2022-ben pedig elérte a 2,65%-ot. A 2023-as adatok szerint ugyanakkor némi visszaesés tapasztalható (2,59%). A KKV-k itt is szinte teljes mértékben uralják a piacot, arányuk közel 100%. Ez a piac szorosan kapcsolódik a helyi hagyományokhoz és fogyasztói szokásokhoz, azonban az infláció és a vásárlóerő-csökkenés komoly kihívások elé állította a vállalkozókat.

Az utazási irodák és turisztikai szolgáltatások szektora volt az egyik legérzékenyebb ágazat a pandémia idején. 2019-ben Kárpátalján 223 vállalkozás működött, amely az ukrainai összes ilyen típusú vállalkozás 1,93%-át jelentette. 2020-ban ez az arány 2,08%-ra nőtt, majd 2021-ben elérte a 2,12%-ot. 2022-ben 2,06%-ra csökkent, 2023-ban pedig enyhe javulással 2,26%-ot ért el. Az ágazat különlegessége, hogy a KKV-k aránya itt 70–75% között mozgott, tehát az országos átlagtól eltérően itt a nagyobb szereplők is jelen voltak, ami részben a turizmus nemzetközi jellegéből fakad. A pandémia teljes leállást hozott a szektor számára, és bár 2022-ben a háborús helyzet tovább súlyosbította a körülményeket, a belföldi turizmus bizonyos mértékben hozzájárult a talpon maradáshoz. Elmondható, hogy a kereskedelmi és turisztikai ágazatok Ukrajnában és különösen Kárpátalján jelentős alkalmazkodási kényszereken mentek keresztül. A statisztikai adatok alapján jól látszik, hogy míg a ruházati és piacokon történő kereskedelem relatív aránya növekedni tudott, addig az élelmiszer-, ital- és dohánytermékek, valamint a textil-kereskedelem arányai inkább stagnálást vagy csökkenést mutattak. A turizmus szektorban a kis- és középvállalkozások dominanciája mérsékeltebb volt, ám itt is jelentős volt az alkalmazkodás kényszere. Mindez arra mutat rá, hogy a KKV-k rugalmassága továbbra is alapvető szerepet játszik a régió gazdasági stabilitásának fenntartásában, ugyanakkor a tartós válsághelyzetek erőteljesen kikezdi a fenntartható működés kereteit.

A magyarországi kereskedelmi és turisztikai szektor alakulását vizsgálva az elmúlt öt év adatai alapján jól látszik (lásd 6. táblázat), hogy a pandémia, majd az azt követő gazdasági bizonytalanságok és inflációs nyomás jelentős hatást gyakoroltak a vállalkozások működésére. Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye helyzete ebből a szempontból különösen érdekes, hiszen a határmenti fekvés, a régió gazdasági fejlettségi szintje, valamint a turizmusban és vendéglátásban rejlő lehetőségek sajátos képet adnak a vállalkozások területi megoszlásáról.

6. táblázat

Működő vállalkozások száma Magyarországon, Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében a kereskedelem és turizmus szektorban, db.

	Kereskedelem, gépjárműjavítás			Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás		
	MAGYARORSZÁG	SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG VÁRMEGYE	Szabolcs - Szatmár-Bereg vármegye aránya	MAGYARORSZÁG	SZABOLCS - SZATMÁR-BEREG VÁRMEGYE	Szabolcs - Szatmár-Bereg vármegye aránya
2019	136333	6965	5,11%	31570	1384	4,38%
2020	137046	7199	5,25%	31533	1397	4,43%
2021	146028	7636	5,23%	34130	1476	4,32%
2022	146314	7684	5,25%	34023	1407	4,14%
2023	141935	7372	5,19%	32521	1302	4,00%

Forrás: Saját szerkesztés [9]-es irodalom alapján

A kereskedelem és gépjárműjavítás területén 2019-ben 136 333 vállalkozás működött országosan, ebből 6 965 Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében, ami 5,11%-os arányt jelentett. Ez az arány a következő években stabilan 5,2% körül alakult, 2022-ben elérte a csúcspontját 5,25%-kal, majd 2023-ban mérsékelten, 5,19%-ra csökkent. Az adatok alapján a megye ebben a szektorban a pandémia és a gazdasági válság ellenére is megőrizte országos súlyát, ami arra utal, hogy a helyi vállalkozások képesek voltak alkalmazkodni a változó körülményekhez. A gépjárműjavítás területén különösen fontos szerepet játszik a határforgalom, valamint a használt autók piacának jelentősége, amely ebben a régióban erősebb, mint az országos átlagban.

A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás ágazatban viszont erőteljesebb ingadozások figyelhetők meg. 2019-ben Magyarországon 31 570 vállalkozás működött ebben a szektorban, amelyből 1 384 volt Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében, ez 4,38%-os arányt jelentett. Az arány 2020-ban 4,43%-ra nőtt, ami a belföldi turizmus átmeneti erősödésével magyarázható, hiszen a külföldi utazási lehetőségek korlátozása miatt sokan a hazai desztinációkat választották. A következő években azonban csökkenés következett: 2021-ben 4,32%, 2022-ben 4,14%, majd 2023-ban már csak 4,00% volt a megye aránya az országos összesből. Ez a tendencia azt mutatja, hogy a vendéglátás és turizmus helyi vállalkozásai nehezebben tudtak talpra állni a válságot követően, különösen az energiaköltségek és az infláció hatásai miatt.

Számviteli és gazdasági megközelítésből a magyarországi vállalkozások számára a legnagyobb kihívást a költségek növekedése, a likviditási problémák, valamint a fogyasztói kereslet átrendeződése jelentette. A szálláshely-szolgáltatásban például sok vállalkozás a pandémia idején kénytelen volt átmenetileg szüneteltetni tevékenységét, majd újranyitáskor szembesült a munkaerőhiánnyal és a megemelkedett bérigényekkel. A vendéglátásban az alapanyagárak drágulása és az energiaárak emelkedése szűkítette a nyereségességet. A kereskedelemben ugyanakkor az online értékesítési csatornák gyorsabb kiépítése és a vásárlói szokásokhoz való

alkalmazkodás sok vállalkozás számára lehetőséget teremtett a fennmaradásra. Elmondható, hogy Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye kereskedelmi szektorban erős pozícióját megőrizte, sőt a pandémia idején relatív súlya még kissé növekedett is az országos trendekhez viszonyítva. A turizmus és vendéglátás területén viszont a vállalkozások helyzete törékenyebb, a válság utóhatásai tartósabb sebeket hagytak. A jövőben a régió gazdasági kilátásai szempontjából kulcsfontosságú lesz, hogy a turisztikai vonzerő – például a gyógyfürdők, a természeti értékek és a kulturális turizmus – hogyan tudja újra erősíteni a keresletet, illetve hogy a vállalkozások mennyire képesek számviteli rugalmassággal és innovatív megoldásokkal reagálni a kihívásokra.

Számviteli megközelítésben Ukrajnában – különösen Kárpátalján – a vállalkozások működését a háborús környezet és a gazdasági instabilitás miatt erőteljes bizonytalanság jellemzi. A vállalkozások nagy része egyszerűsített adózási formákat alkalmaz, sok esetben a túlélés érdekében minimalizált adminisztrációval és korlátozott pénzügyi kimutatásokkal működik. Ez a helyzet a transzparencia csökkenéséhez vezet, és hosszabb távon rontja a befektetői bizalmat.

Ezzel szemben Magyarországon, így Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében is, a számviteli rendszer stabilabb és jogszabályilag szigorúbban szabályozott. A pandémia idején a vállalkozások jelentős része a meglévő számviteli keretek között alkalmazkodott: likviditáskezeléssel, adóoptimalizálással, valamint kedvezőbb adózási formák választásával (pl. KATA, KIVA). Az állami támogatások és EU-s források beépítése a számviteli kimutatásokba szintén segítette a vállalkozások mérlegeinek stabilizálását.

Míg Ukrajnában a számviteli nyilvántartások gyakran inkább a rövid távú fennmaradást szolgálják, Magyarországon inkább a hosszabb távú tervezhetőség és a szabályozott környezet dominál. Ez alapvetően meghatározza a vállalkozások gazdálkodási gyakorlatát és a külső források bevonásának lehetőségeit is.

Következtetések és további kutatások kilátásai. A kis- és középvállalkozások (KKV-k) helyzetének összehasonlító vizsgálata Magyarország és Ukrajna (kiemelten Kárpátalja) példáján egyértelművé tette, hogy e vállalkozói szektor mindkét országban a gazdasági élet meghatározó pillére. A KKV-k egyszerre biztosítják a foglalkoztatás gerincét, a lokális közösségek gazdasági fenntarthatóságát, és rugalmasságukkal képesek gyorsan reagálni a makrogazdasági környezet változásaira. A különbség azonban a két ország számviteli keretrendszerében és gazdasági stabilitásában jelentkezik.

Magyarországon a KKV-k jogszabályi besorolása és működési keretei szoros összhangban vannak az Európai Unió szabályozásaival. Ez biztosítja a vállalkozások számára a kiszámítható jogi környezetet, valamint a hosszabb távú pénzügyi tervezhetőséget. A pandémia és a gazdasági válság hatásait itt az állami támogatások, adópolitikai eszközök, valamint az EU-források mérsékelték. A számviteli transzparencia és a szabályozottság hozzájárult a befektetői bizalom fennmaradásához, miközben lehetőséget teremtett arra, hogy a vállalkozások pénzügyi kimutatásai pontos képet adjanak működésükről. A turizmus és a vendéglátás területén ugyanakkor



tartós sebeket okozott a pandémia, és az ágazatban működő cégek pénzügyi stabilitása még ma is érzékeny az inflációs nyomásra és a kereslet ingadozására.

Ukrajnában ezzel szemben – különösen Kárpátalján – a KKV-k számviteli működését sokkal inkább a túlélési stratégiák határozzák meg. A háborús körülmények, a politikai instabilitás és az infláció miatt a vállalkozások jelentős része egyszerűsített adózási formákat alkalmaz, minimalizálva az adminisztrációt. Ez rövid távon segíti a fennmaradást, ugyanakkor hosszú távon rontja az átláthatóságot, a hitelhez jutás lehetőségeit és a befektetői bizalmat. A kereskedelmi és turisztikai szektor különösen erősen szenvedte meg a válságokat: a turizmus gyakorlatilag teljesen leállt a pandémia éveiben, majd a háborús helyzet miatt lassan, korlátozottan tudott újraindulni. Számviteli szempontból itt a bevételi struktúrák rövid távú újragondolása dominál, a hosszabb távú tervezés háttérbe szorul.

A két ország összevetése rávilágít arra, hogy a számviteli szabályozási környezet nem pusztán technikai keret, hanem a gazdasági stabilitás és a fejlődési potenciál alapfeltétele. Magyarországon a szabályozottság és az EU-s integráció lehetőséget teremt a válságok mérséklésére és a vállalkozások hosszabb távú tervezésére, míg Ukrajnában az instabil környezet a számviteli rendszert is inkább ad hoc, rövid távú megoldások felé tolja.

A további kutatások szempontjából kiemelten fontos a KKV-k számviteli alkalmazkodóképességének vizsgálata. Érdemes feltárni, hogy milyen módszerekkel reagáltak a vállalkozások a bevételcsökkenésre, a költségnövekedésre és a likviditási problémákra, valamint hogy ezek a stratégiák milyen mértékben segítették elő a túlélést és a növekedést. Magyarországon külön kutatási irányt jelenthet annak vizsgálata, hogy az adózási formák változásai (például a KATA módosítása) hogyan hatottak a KKV-k számviteli gyakorlatára és eredményességére. Ukrajnában pedig a háborús körülmények között működő vállalkozások számviteli transzparenciája, valamint a nemzetközi támogatások integrációja a pénzügyi kimutatásokba jelenthet releváns kutatási területet.

Hosszabb távon mindkét ország esetében fontos kérdés, hogy a KKV-k hogyan tudják összeegyeztetni a rugalmasságukat a számviteli megfelelés követelményeivel, miként tudnak pénzügyi beszámolóik révén hitelességet építeni, és hogyan válhatnak nem csupán lokális, hanem regionális és nemzetközi gazdasági szereplőkké. Az összehasonlító elemzések hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a döntéshozók és a szakpolitikai szereplők olyan szabályozási környezetet alakítsanak ki, amely támogatja a KKV-k fenntartható működését, miközben elősegíti a transzparens és versenyképes gazdasági ökoszisztéma kialakulását.

Felhasznált források listája

1. Béla K., Szilárd H. A magyar gazdaság ágazatainak pénzügyi alkalmazkodása a koronavírus-járvány idején. *External Economic Bulletin/Külgazdaság*. 2024. № 68. 33-65 old. DOI: <https://doi.org/10.47630/KULG.2024.68.11-12.33> (letöltés időpontja: 01.10.2025).
2. Jáki E., Kádár B., Michalkó G. Az immunitás nyomában: a hazai turisztikai vállalatok szakágazati és területi sajátosságai a polikrízis időszakában. *Területi Statisztika*. 2024. № 64(6). 801-802 old. URL: https://www.ksh.hu/statszemle_archive/terstat/2024/2024_06/ts640605.pdf (letöltés időpontja: 01.10.2025).
3. Бублик Л. Я., Трофим'як С. В. Тенденції розвитку туристичного господарства України у 2020–2023 роках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 3-7. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/12786> (letöltés időpontja: 03.10.2025).
4. Sütő D., Bajnai P., Fenyves V. Forecasting the financial performance of small and medium-sized enterprises: evidence from the Hungarian food retail sector. *Ukrainian Food Journal*. 2024. № 13(4). 794-808 pg. URL: <https://nuft.edu.ua/doi/doc/ufj/2024/4/12.pdf> (letöltés időpontja: 30.09.2025).
5. A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény. URL: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv> (letöltés időpontja: 01.10.2025).
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (letöltés időpontja: 01.10.2025).
7. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (letöltés időpontja: 05.10.2025).
8. Державна служба статистики України. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (letöltés időpontja: 07.10.2025).
9. Központi Statisztikai Hivatal. Gazdasági és nonprofit szervezetek. URL: <https://www.ksh.hu/gazdasagi-es-nonprofit-szervezetek> (letöltés időpontja: 07.10.2025).

References

1. Béla, K., & Szilárd, H. (2024). A magyar gazdaság ágazatainak pénzügyi alkalmazkodása a koronavírus-járvány idején [Financial adaptation of the sectors of the Hungarian economy during the coronavirus pandemic]. *External Economic Bulletin/Külgazdaság*, 68, 33-65. <https://doi.org/10.47630/KULG.2024.68.11-12.33> [in Hungarian]
2. Jáki, E., Kádár, B., & Michalkó, G. (2024). Az immunitás nyomában: a hazai turisztikai vállalatok szakágazati és területi sajátosságai a polikrízis időszakában [In search of immunity: sectoral and regional characteristics of domestic tourism companies during the polycrisis period]. *Területi Statisztika*, 64(6), 801-802. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/terstat/2024/2024_06/ts640605.pdf [in Hungarian]
3. Bublyk, L. Ya., & Trofymiak, S. V. (2024). Tendentsii rozvytku turystychnoho hospodarstva Ukrainy u 2020–2023 rokakh [Trends in the development of Ukraine's tourism industry in 2020–2023]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 1(42), 3-7. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/12786> [in Ukrainian]
4. Sütő, D., Bajnai, P., & Fenyves, V. (2024). Forecasting the financial performance of small and medium-sized enterprises: evidence from the Hungarian food retail sector. *Ukrainian Food Journal*, 13(4), 794-808. <https://nuft.edu.ua/doi/doc/ufj/2024/4/12.pdf>
5. A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény [Act XXXIV of 2004 on Small and Medium-Sized Enterprises and on the Support of Their Development]. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv> [in Hungarian]



6. On Accounting and Financial Reporting in Ukraine. Law of Ukraine No. 996-XIV (1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian]
7. On the peculiarities of regulating the activities of legal entities of certain organizational and legal forms during the transitional period and associations of legal entities. Law of Ukraine No. 4196-IX (2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> [in Ukrainian]
8. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Economic Statistics / Economic Activities / Enterprise Activities. <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]
9. Hungarian Central Statistical Office. (2025). Economic and Nonprofit Organizations. <https://www.ksh.hu/gazdasagi-es-nonprofit-szervezetek> [in Hungarian]

<i>Отримано:</i>	11.10.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.10.11	<i>Received:</i>	11.10.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	25.11.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.11.25	<i>Accepted:</i>	25.11.2025
<i>Опубліковано:</i>	17.12.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.12.17	<i>Published:</i>	17.12.2025



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-11-486-501

УДК 657:3; 336:2

Ольга ЧЕРНЕЦЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцентка кафедри обліку, оподаткування
та управління фінансово-економічною безпекою
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро, Україна

ORCID ID: [0000-0002-4691-636X](https://orcid.org/0000-0002-4691-636X)

Scopus Author ID: [59172824600](https://orcid.org/59172824600)

e-mail: chernetska.o.v@dsau.dp.ua

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ ОРЕНДИ ЗЕМЛІ ТА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ

Анотація. Аграрний бізнес пов'язаний з використанням землі та спеціалізованих ресурсів, що зумовлює необхідність їх залучення у бізнес - процеси на умовах оренди. Оренда земельних паїв та сільськогосподарської техніки сприяє підвищенню конкурентоспроможності та економічній стабільності аграрних підприємств, що вимагає якісного інформаційного забезпечення орендних відносин в контексті прийняття ефективних управлінських рішень, зокрема, коректного відображення витрат в системі обліку та оптимізації податкової стратегії бізнесу. Метою статті є актуалізація практичних аспектів обліку та оподаткування оренди землі та сільськогосподарської техніки в сучасних умовах бізнесу. В контексті системного підходу в дослідженні використано монографічний метод для аналізу науково-практичних статей та нормативних актів з обліку і оподаткування оренди майна, аналіз для деталізації чинних нормативних актів в контексті обліку і оподаткування орендних відносин, синтез для поєднання ключових аспектів та прикладних рішень в цілісну облікову модель, метод узагальнення для систематизації практичного досвіду та формування висновків і пропозицій щодо підвищення ефективності облікових процедур, логічний метод для послідовного викладу матеріалу, обґрунтування висновків та рекомендацій, графічний та табличний методи для візуалізації результатів дослідження. В роботі проаналізовано думки вчених та практиків щодо побудови інформаційного забезпечення орендних відносин в частині їх організації, обліку та оподаткування, наголошено на необхідності адаптивності рішень, стабільності та взаємоузгодженості облікових й податкових процесів в контексті сучасних проблем аграрного бізнесу. Актуалізовано документальне забезпечення оренди земельних паїв та сільськогосподарської техніки, методичні підходи до обліку орендних відносин з врахуванням форми власності орендодавця та умов договору, особливості оподаткування та звітності аграрних підприємств в частині використання орендованого майна та виплати орендної плати власникам земельних паїв та сільськогосподарської техніки, акцентовано увагу на стратегічному значенні облікової інформації як інструменту сталості бізнесу в кризових умовах шляхом раціонального управління орендними відносинами та оптимізації податкових розрахунків. Запропоновано алгоритм дії обліковців в умовах повномасштабної війни, зокрема, в разі втрати чи пошкодження орендованого майна внаслідок воєнних дій, що дозволить знизити фінансові втрати аграрного бізнесу, підвищити шанси на компенсацію втрат з боку



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/)



держави, забезпечить стабільність орендних відносин та зміцнить правову позицію аграрних підприємств в орендних відносинах. Результати дослідження стануть корисними в практичній діяльності аграрних підприємств, зокрема, фахівців обліку і оподаткування, керівництва, консультантів, а також для подальших досліджень в сфері управління аграрним бізнесом.

Ключові слова: оренда, земельні паї, сільськогосподарська техніка, облік, оподаткування, звітність, аграрний бізнес

JEL Classification: M41, H25

Absztrakt. Az agrárüzlet szorosan kapcsolódik a föld és a speciális erőforrások használatához, ami szükségessé teszi azok bevonását az üzleti folyamatokba bérleti jogviszony keretében. A földtulajdoni részek (földrészarányok) és a mezőgazdasági gépek bérlete hozzájárul az agrárvállalkozások versenyképességének és gazdasági stabilitásának növeléséhez, ami megköveteli a bérleti jogviszonyok magas színvonalú információs megalapozását a hatékony vezetői döntések meghozatala érdekében, különös tekintettel a költségek számviteli rendszerben történő helyes elszámolására és az üzleti adóstratégia optimalizálására. A tanulmány célja a föld- és mezőgazdasági gépbérlet számviteli és adózási gyakorlatának aktualizálása a modern üzleti környezet feltételei között. A kutatás során rendszerszemléletet alkalmaztunk: a monografikus módszert a számviteli és adózási szabályozásra, valamint a tudományos és gyakorlati publikációkra vonatkozó elemzéshez; az elemzést a hatályos normatív aktusok részletezésére a bérleti jogviszonyok számviteli és adózási vonatkozásában; a szintézist a kulcstényezők és alkalmazott megoldások egységes számviteli modellbe történő integrálására; az általánosítás módszerét a gyakorlati tapasztalatok rendszerezésére, valamint a következtetések és javaslatok megfogalmazására a számviteli eljárások hatékonyságának növelése érdekében; a logikai módszert az anyag koherens bemutatására és az ajánlások megalapozására; továbbá grafikus és táblázatos módszereket a kutatási eredmények szemléltetésére. A tanulmány elemzi a tudományos és gyakorlati szakemberek álláspontjait a bérleti jogviszonyok információs megalapozásának kialakításáról azok szervezési, számviteli és adózási aspektusaiban, hangsúlyozva az alkalmazkodóképesség, a stabilitás, valamint a számviteli és adózási folyamatok kölcsönös összhangjának szükségességét az agrárüzlet aktuális kihívásainak kontextusában. Aktualizálásra kerül a földrészarányok és mezőgazdasági gépek bérletének dokumentációs rendszere, a bérleti jogviszonyok számviteli elszámolásának módszertani megközelítései a bérbeadó tulajdonformájának és a szerződés feltételeinek figyelembevételével, valamint az agrárvállalkozások adózási és beszámolási sajátosságai a bérelt eszközök használata és a bérleti díjak kifizetése tekintetében. Kiemelésre kerül a számviteli információ stratégiai jelentősége mint az üzleti fenntarthatóság eszköze válsághelyzetekben, a bérleti jogviszonyok racionális irányítása és az adószámítások optimalizálása révén. A tanulmány egy cselekvési algoritmust is javasol a számviteli szakemberek számára a teljes körű háború körülményei között, különösen a bérelt vagyon fegyveres cselekmények következtében bekövetkező elvesztése vagy megrongálódása esetén. Ez lehetővé teszi az agrárvállalkozások pénzügyi veszteségeinek csökkentését, növeli az állami kártalanítás esélyét, biztosítja a bérleti jogviszonyok stabilitását, és erősíti az agrárvállalkozások jogi pozícióját a bérleti kapcsolatokban. A kutatás eredményei hasznosak lehetnek az agrárvállalkozások gyakorlati tevékenységében, különösen a számviteli és adózási szakemberek, a vezetés és a tanácsadók számára, valamint további kutatások alapjául szolgálhatnak az agrárüzlet irányításának területén.

Kulcsszavak: bérlet, földrészarányok, mezőgazdasági gépek, számvitel, adózás, beszámolás, agrárüzlet.

Abstract. Agricultural business is associated with the use of land and specialized resources, which necessitates their involvement in business processes on a lease basis. Lease of land shares and agricultural machinery contributes to increasing the competitiveness and economic stability of



agricultural enterprises, which requires high-quality information support for lease relations in the context of making effective management decisions, in particular; the correct reflection of costs in the accounting system and optimization of the tax strategy of the business. The purpose of the article is to update the practical aspects of accounting and taxation of land and agricultural machinery leases in modern business conditions. In the context of a systematic approach, the study used a monographic method to analyze scientific and practical articles and regulations on accounting and taxation of property leases, analysis to detail current regulations in the context of accounting and taxation of leases, synthesis to combine key aspects and applied solutions into a holistic accounting model, a generalization method to systematize practical experience and form conclusions and proposals to improve the efficiency of accounting procedures, a logical method for a consistent presentation of the material, substantiation of conclusions and recommendations, and graphical and tabular methods to visualize the results of the study. The paper analyzes the opinions of scientists and practitioners on the construction of information support for lease relations in terms of their organization, accounting and taxation, emphasizes the need for adaptability of solutions, stability and mutual coordination of accounting and tax processes in the context of modern problems of agrarian business. Documentary support for the lease of land shares and agricultural machinery, methodological approaches to accounting for lease relations taking into account the form of ownership of the lessor and the terms of the contract, the features of taxation and reporting of agricultural enterprises in terms of the use of leased property and payment of rent to owners of land shares and agricultural machinery, focuses on the strategic importance of accounting information as a tool for business sustainability in crisis conditions through rational management of lease relations and optimization of tax calculations. An algorithm for accountants' actions in conditions of full-scale war is proposed, in particular; in the event of loss or damage to leased property because of military actions, which will reduce financial losses of agricultural businesses, increase the chances of compensation for losses from the state, ensure the stability of lease relations, and strengthen the legal position of agricultural enterprises in lease relations. The results of the study will be useful in the practical activities of agricultural enterprises, in particular, for accounting and taxation specialists, management, consultants, as well as for further research in the field of agrarian business management.

Keywords: lease, land shares, agricultural machinery, accounting, taxation, reporting, agrarian business

Постановка проблеми. Специфіка аграрного бізнесу пов'язана з багатьма чинниками, в тому числі використання в діяльності специфічних засобів праці - землі та спеціалізованої техніки для її обробітку й збору урожаю. В користуванні аграрних підприємств України частка оренди сільськогосподарських угідь за останні роки становить більше 80% (рис.1), що робить орендні відносини ключовим чинником аграрного виробництва та свідчить про стратегічне використання земельних паїв.

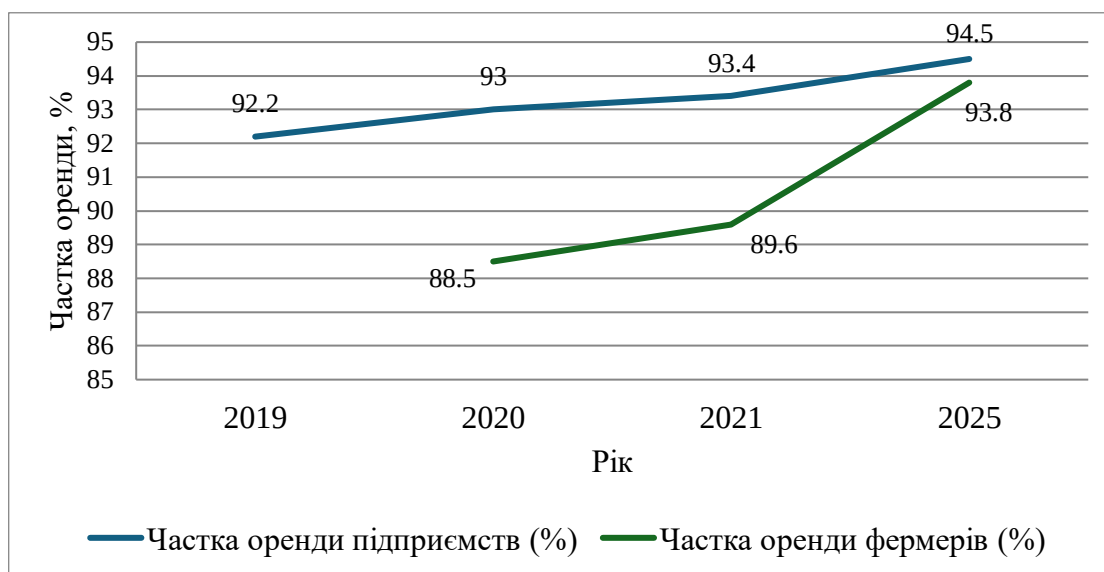


Рис. 1 Динаміка частки орендованих сільськогосподарських угідь в користуванні аграрних підприємств України

* сформовано автором за джерелами [11]

Для аграрного бізнесу важливою складовою ефективної діяльності є можливість залучення послуг оренди земельних паїв та сільськогосподарської техніки, що дає агротоваровиробникам певні переваги. Зокрема, придбання засобів праці вимагає значних капіталовкладень, водночас у випадку оренди з'являється можливість розширення обсягів використання земельних ділянок та їх обробітку без суттєвих витрат. Зміни й виклики в бізнес-середовищі, особливо в умовах війни в країні, вимагають миттєвої реакції агротоваровиробників у вигляді зміни структури та оптимізації виробництва, що стає можливим завдяки орендним операціям. Сільськогосподарська техніка є надзвичайно коштовним засобом виробництва, який аграрне підприємство потребує в окремі виробничі періоди (під час обробітку ґрунту, посіву сільськогосподарських культур, догляду за ними, збору врожаю тощо). Отже, аграрні підприємства можуть дозволити собі залучати найбільш ефективну та потужну техніку лише за потреби, що є економічно вигідною альтернативою купівлі цілого набору автопарку та значних витрат на його утримання.

В Україні поширеною формою аграрного бізнесу є фермерські господарства, які демонструють динамічне зростання частки оренди земельних паїв – темп приросту у 2025 році порівняно з 2020 роком становить 5,3 в.п. (рис. 1). Фермерські господарства порівняно з агрохолдингами є обмеженими у вільних фінансових ресурсах, тому оренда земельних паїв та сільськогосподарської техніки створює умови для конкуренції з великим аграрним бізнесом. Фізичні особи – власники земельних паїв мають можливість ефективно використовувати своє майно, надаючи його в оренду та отримуючи стабільний дохід у вигляді орендної плати. Отже, оренда земельних паїв та

сільськогосподарської техніки є дієвим інструментарієм для забезпечення економічного розвитку, ефективності та стабільності аграрного бізнесу в країні. Тому важливим є якісне інформаційне забезпечення орендних операцій у суб'єкта підприємництва для прийняття ефективних управлінських рішень та оптимізації оподаткування бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вчені акцентують увагу на важливості орендних відносин в контексті аграрного бізнесу [5, 10, 13]. Іноземні фахівці [16] стверджують про взаємозв'язок між обсягом оренди послуг з використанням сільськогосподарської техніки для виробництва з обсягами оренди сільськогосподарських земель. Зокрема, вчені наголошують, що дрібні фермери не мають можливості купувати техніку, проте активно користуються її орендою, що дає можливість акумулювати фінансові активи для обробки землі і залучення додаткових земельних ресурсів для розширення бізнесу. Вчені [14] також стверджують на невинному розвитку економіки в контексті орендних відносин, що сприятиме підвищенню комплексного коефіцієнта орендної плати за сільськогосподарські землі.

Підтримуємо думку [17], що земля відіграє вирішальну роль як в економічному, так і екологічному обліку. Саме облік дає можливість правильно визначити витрати на оренду земельних паїв та сільськогосподарської техніки для потреб управління, оподаткування результатів діяльності суб'єкта агробізнесу, доходів фізичних осіб – власників земельних паїв, побудови ефективних взаємовідносин з партнерами. Облік є інформаційним джерелом для формування податкової стратегії в контексті оптимізації податкового навантаження та формування податкової звітності аграрного підприємства. Отже, облік і оподаткування операцій з оренди земельних паїв та сільськогосподарської техніки є важливою складовою системи управління аграрним підприємством, що підтверджуються відповідними дослідженнями вчених та публікацій фахівців. Зокрема, вчені Подолянчук О. А. та Олійник Я. Ю. наголошують, що «облік земельних ділянок та управління ними є складним і серйозним питанням, що вирішує: чи ефективною, перспективною та екологічною буде діяльність суб'єкта господарювання» [10]. Підтримуємо думку Кузуб М., що «дані обліку є інформаційною базою для внутрішніх і зовнішніх користувачів, вона має відображати організаційний, економічний та юридичний аспекти орендних відносин і враховувати інтереси їх суб'єктів» [5].

Орендні відносини є предметом нормативного регулювання в контексті організаційних аспектів [12], їх обліку [6, 7] та оподаткування [9]. Вчені Шепель Т.П., Вінтоняк А.А., Литвиненко Н.О. акцентують, що «викликом, що стоїть перед бухгалтерським обліком землі та земельними відносинами, є вдосконалення нормативно-правової бази для обліку землі, яка має бути чіткою, зрозумілою та доступною» [13]. Публікації фахівців [1, 2, 4, 5] містять роз'яснення щодо договірних взаємовідносин та юридичних аспектів оренди, бухгалтерського обліку та особливостей оподаткування орендних операцій, формування витрат суб'єкта підприємництва та альтернативних варіантів бізнесу



- відносин. Думки вчених та фахівців-практиків є одноставними щодо взаємовигідності орендних відносин для потреб агробізнесу та важливості їх облікового забезпечення як ефективного підґрунтя для оптимізації податкових взаємовідносин суб'єктів підприємництва.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні відбуваються трансформаційні процеси в аграрному секторі економіки, зокрема, руйнування агровиробничої інфраструктури, переміщення аграрних підприємств, масове мінування сільськогосподарських земель, що є чинником впливу на орендні відносини в контексті їх юридичного супроводу та обліку. Воєнні умови аграрного бізнесу також характеризуються динамічними змінами в податковому законодавстві в частині введення пільг та мораторіїв, а також неоднозначністю їх трактування. Також відзначимо, що аграрний бізнес змушений певним чином реагувати на пошкодження та втрату орендованого майна в контексті відображення витрат в обліку. Зазначені проблемні аспекти зумовлюють необхідність актуалізації досліджень практичних аспектів обліку та податкового регулювання орендних відносин в сучасних умовах бізнесу в контексті адаптивності рішень, стабільності та взаємоузгодженості облікових й податкових процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є актуалізація практичних аспектів обліку та оподаткування оренди землі та сільськогосподарської техніки в сучасних умовах бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-які взаємовідносини мають бути оформлено у вигляді договорів. У випадку оренди земельних паїв укладається договір оренди відповідно до вимог Закону України «Про оренду землі» [12]. Зокрема, в ст.15 визначено наступні істотні умови:

- об'єкт оренди із зазначенням кадастрового номера, місця розташування та розміру земельної ділянки,
- дата та термін дії;
- розмір орендної плати, умови для проведення індексації, спосіб та умови розрахунків з власниками земельного паю;
- інші умови за згодою сторін [12].

На думку фахівців [15], договори оренди пропонують альтернативу купівлі землі для тих фермерів, які бажають розширити свій бізнес, але не мають достатньо ресурсів, зокрема, є важливими саме для фермерів – початківців. Вчені наголошують на доцільності укладання довгострокових договорів оренди, які порівняно з короткостроковими забезпечують більший рівень безпеки бізнесу.

В договорі сільськогосподарської техніки доцільно описати індивідуальні характеристики об'єкта оренди, які будуть враховуватись при поверненні об'єкта оренди власнику, а також умови його відновлення або можливості викупу. Також договір має містити дані про об'єкт договору, дату та термін дії, розмір орендної плати, особливості її сплати. Особливістю взаємовідносин в процесі оренди сільськогосподарської техніки може бути можливість оренди

транспортних засобів разом з екіпажем, який буде здійснювати управління та технічне обслуговування техніки, про що доцільно зазначити в умовах договору оренди.

Наслідки воєнних дій, зокрема, переміщення аграрних підприємств разом з орендованим майном, руйнування майна внаслідок влучань під час обстрілів, масове мінування сільськогосподарських земель створює ризики для орендарів, адже умови договорів оренди не звільняють від фінансових зобов'язань навіть за відсутності можливості повноцінно використовувати орендоване майно для потреб бізнесу. Отже, в умовах воєнних дій важливо передбачити в договорі механізми коригування умов та термінів оренди у випадку пошкодження майна або втрати активів. Зокрема, вважаємо доцільним в договорі зазначити механізм припинення (призупинення) або коригувань зобов'язань з виплати орендної плати в разі повної або часткової втрати чи пошкодження орендованого майна, документальне підтвердження пошкоджень майна, порядок проведення експертної оцінки втрат внаслідок воєнних дій тощо, що дасть можливість аграрному підприємству – орендарю реалізувати юридичну та фінансову гнучкість для потреб управління бізнесом.

Облікове забезпечення орендних відносин передбачає їх документальне оформлення. При наданні власником земельного паю у користування аграрному підприємству оформлюється акт приймання – передачі із зазначенням всіх необхідних реквізитів первинного документа. Зокрема, при оренді земельного паю цей документ може містити дані про розмір, кадастровий номер, місце розташування земельної ділянки та її стан на момент передачі (наявність будівель, споруд тощо). В акті приймання – передачі орендованої техніки доцільно зазначити її стан, комплектацію та інші важливі характеристики об'єкта оренди (марку, модель, рік випуску, номер двигуна, реєстраційний номер тощо).

Важливою складовою обліку орендних операцій земельних паїв та сільськогосподарської техніки є формування Повідомлення про об'єкти оподаткування або об'єкти, пов'язані з оподаткуванням або через які провадиться діяльність за формою №20-ОПП. Це Повідомлення є підтвердженням реальності діяльності аграрного підприємства задля уникнення статусу ризиковості суб'єкта підприємництва – платника ПДВ. Отже, протягом 10 робочих днів після укладання договору оренди потрібно зазначити, яке саме майно на умовах оренди буде використано в діяльності аграрного підприємства. В Повідомленні необхідно зазначити відомості про об'єкти оренди, які будуть використовуватись в діяльності аграрного підприємства, при цьому для орендованих земельних паїв обов'язково потрібно зазначити кадастровий номер земельної ділянки, а у випадку оренди сільськогосподарської техніки доцільно керуватись принципом укрупнення інформації відповідно до рекомендованого довідника типів об'єктів оподаткування.

Відзначимо, що в разі форс-мажорних ситуацій внаслідок воєнних дій важливим є документальне засвідчення факту втрат, в тому числі пошкодження

орендованого майна. Зокрема, окрім офіційних довідок відповідних органів влади про влучання внаслідок воєнних дій вважаємо доцільним залучити власників орендованого майна до обстеження втрат та пошкоджень шляхом складання комісією Акту пошкоджень (втрат) орендованого майна. Також доцільним є залучення сторонніх фахівців – експертів для оцінки пошкодженого майна, отже, експертний висновок буде документальним забезпеченням фінансової гнучкості бізнесу в контексті коригувань суми орендної плати при настанні форс-мажорних подій, обумовлених в договорі на оренду майна.

Первинні документи є підставою для формування інформації про діяльність підприємства в системі обліку. Відповідно до вимог НП(С)БО 14 «Оренда» [6] земельні паї та сільськогосподарська техніка, які використовуються аграрним підприємством на умовах оренди, не є його власністю, але мають бути відображені в системі обліку на спеціальному позабалансовому рахунку 01 «Орендовані необоротні активи». Орендар використовує орендовані об'єкти в своїй діяльності, що зумовлює певні витрати, пов'язані з використанням, підтримкою належного технічного стану, ремонтними роботами тощо. Такі витрати відображаються в системі обліку аграрного підприємства відповідно до вимог НП(С)БО 16 «Витрати» [7].

Однією з складових витрат аграрного підприємства в процесі орендних відносин є орендна плата. Оренда земельних паїв для суб'єктів агробізнесу забезпечує стабільність виробничого процесу, а для фермерських господарств дає можливість зберігати конкурентоспроможність на ринку, тому обліку контроль за цими витратами відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості діяльності для всіх зацікавлених осіб. Розмір та періодичність орендної плати визначається в договорі оренди та враховує вплив багатьох чинників, зокрема, грошову оцінку земельної ділянки, рівень конкуренції на земельну ділянку, терміни та умови використання техніки, ефективність бізнесу суб'єкта підприємництва тощо. Як правило, орендна плата сплачується в грошовому вигляді, проте окремі аспекти можуть бути обумовлені договором оренди. Нарахування орендної плати доцільно здійснювати у Акті наданих послуг оренди або інший документ відповідно до договору, що буде свідчити про факт надання послуги оренди та слугуватиме підставою для відображення в обліку суми нарахованої орендної плати.

Сума орендної плати за земельні паї та сільськогосподарську техніку відображається в складі прямих або непрямих витрат аграрного підприємства. Зокрема, витрати на оренду земельного паю доцільно віднести на рахунок витрат тієї сільськогосподарської культури, яку вирощують на конкретній земельній ділянці, наприклад, об'єкт витрат «Озима пшениця», «Кукурудза на зерно» тощо. Також можна прямо пов'язувати витрат на оренду сільськогосподарської техніки з конкретним об'єктом витрат, наприклад, орендну плату за сівалку зернову відносити на витрати відповідної зернової культури. Якщо орендну плату за земельний пай не можна прямо віднести на окремий об'єкт обліку витрат або сільськогосподарська техніка використовується для догляду за

декількома культурами, то такі витрати доцільно обліковувати в складі загальновиробничих витрат з подальшим розподілом на сільськогосподарські культури пропорційно обраній базі розподілу.

Доцільно акцентувати увагу на необхідності здійснення ремонту орендованої техніки в разі її пошкодження внаслідок воєнних дій. Ремонтні роботи мають бути проведені за згодою власника майна, проте фінансування цих витрат може бути здійснено як за рахунок власника, так і орендодавця з можливістю врахування цих витрат в розмірі орендної плати. Ці аспекти мають бути обумовлені в договорі на оренду та відображені в обліку суб'єктів підприємництва. Зокрема, витрати на поточний ремонт визнаються витратами звітного періоду, витрати на поліпшення збільшують вартість майна в складі капітальних інвестицій.

Орендні відносини мають вплив на податковий облік аграрного підприємства (рис. 2). Якщо аграрне підприємство є платником податків за спрощеною системою оподаткування, то відповідно до Податкового кодексу України [9], статті 295.9.7, отримані в користування земельні ділянки є об'єктом для нарахування єдиного податку 4 групи. Отже, аграрне підприємство має нарахувати та сплатити єдиний податок 4 групи на орендовані земельні паї, а також подати відповідну податкову звітність. Виключенням щодо нарахування цього податку є орендні відносини з аналогічними юридичними особами – платниками єдиного податку 4 групи.

Відповідно до Податкового кодексу України [9], статті 164.2.5, орендна плата для власників земельного паю або сільськогосподарської техніки – фізичних осіб включається до загального оподаткованого доходу, тому оподатковується відповідними податками. У випадку орендних відносин з фізичними особами аграрне підприємство виступає податковим агентом, що зумовлює необхідність утримання та сплати податків, а також подання податкової звітності за такими нарахованими доходами та утриманими (сплаченими) податками. З орендної плати власникам земельних паїв та сільськогосподарської техніки аграрне підприємство утримує та сплачує податок з доходів фізичних осіб в розмірі 18% та військовий збір в розмірі 5%. Виплата орендної плати здійснюється за вирахуванням податків готівкою на основі Відомості на виплату готівки або безготівковим шляхом за платіжною інструкцією на загальну суму та відповідною Відомістю нарахування орендної плати в розрізі окремих власників земельних паїв.

В разі орендних відносин з юридичними особами, наприклад, власниками сільськогосподарської техніки, які є платниками ПДВ, аграрне підприємство буде виступати споживачем послуги оренди, тому матиме право на податковий кредит з ПДВ на суму орендної плати за умови оформлення орендодавцем податкової накладної та її реєстрації в ЄРПН. Якщо аграрне підприємство – орендар є платником податку на прибуток, то сума орендної плати включається до витрат діяльності, що впливатиме на фінансовий результат для цілей оподаткування.



Рис. 2 Оподаткування аграрного підприємства в процесі оренди земельних паїв та сільськогосподарської техніки

** узагальнено автором за джерелами [7, 9]*

Типову кореспонденцію бухгалтерських рахунків з обліку бізнес-процесів аграрного підприємства, пов'язаних з орендою земельних паїв та сільськогосподарської техніки, узагальнено в таблиці 1.

Аграрне підприємство – орендар земельного паю та сільгосптехніки у фізичної особи виступає податковим агентом, тому має відобразити дані щодо орендної плати у спеціальній податковій звітності - Податковому розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску.

В додатку 4 ДФ «Відомості про суми нарахованого доходу, утриманого та сплаченого податку на доходи фізичних осіб та військового збору» до Податкового розрахунку потрібно зазначити суму орендної плати як нарахований та виплачений дохід фізичній особі, суми утриманих та сплачених

ПДФО та військового збору із зазначенням коду ознаки доходу, зокрема, 106 – при нарахуванні орендної плати за оренду земельного паю, 127 – при нарахуванні орендної плати за рухоме майно.

Якщо аграрне підприємство – орендар земельних паїв є платником єдиного податку 4 групи, то розмір орендованих земельних ділянок має бути відображено в Податковій декларації платника єдиного податку як об'єкт для оподаткування та додатку до неї - Відомості про наявність земельних ділянок.

Таблиця 1.

Кореспонденція рахунків з обліку і оподаткування оренди земельних паїв та сільськогосподарської техніки

Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків		Примітка
	Дебет	Кредит	
Взято в оренду земельний пай	01	-	На вартість земельного паю
Взято в оренду сільгосптехніку	01	-	На вартість сільгосптехніки
Відображено витрати, пов'язані з використанням земельного паю та сільгосптехніки в діяльності підприємства	23, 91	203, 207, 685	Якщо орендодавець – юридична особа – платник ПДВ, то вартість ТМЦ та послуг відображається без суми ПДВ
Нараховано орендну плату	23, 91	685	
Відображено податковий кредит з ПДВ	641/ПДВ	685	На підставі складеної орендодавцем – платником ПДВ та зареєстрованої в ЄРПН податкової накладної
Утримано з орендної плати: ПДФО	685	641/ПДФО	Якщо орендодавець - фізична особа, то орендар є податковим агентом
Військовий збір	685	642/ВЗ	
Сплачено ПДФО та військовий збір, утримані з орендної плати фізичним особам	641/ПДФО, 642/ВЗ	311	Одночасно з перерахуванням орендної плати на карткові рахунки або протягом 3 банківських днів з дня, що настає за днем нарахування орендної плати при виплаті готівкою
Сплачено орендну плату (готівкою, безготівковим шляхом)	685	301, 311	При сплаті орендної плати фізичним особам - за вирахуванням утриманих ПДФО та військового збору
Після завершення терміну оренди списано земельний пай та сільгосптехніка з позабалансового рахунку		01	На вартість земельного паю та сільгосптехніки

* сформовано автором за джерелами [3] та на основі власних висновків

Облікове забезпечення орендних відносин на підприємстві узагальнено на рис. 3.

У випадку зменшення корисності орендованого майна потрібно не лише чітко задокументувати витрати, пов'язані з втратою чи пошкодженням майна,



але й відобразити в системі обліку відповідно до вимог законодавства для реалізації механізму компенсаційних виплат. Важливо оперативно та правильно ідентифікувати втрати в частині орендованого майна, адже неточності документального забезпечення можуть унеможливити компенсацію витрат з боку держави.

Отже, воєнні умови аграрного бізнесу висувають вимоги до підвищення професійної кваліфікації обліковців в кризових умовах, адже в аграрному підприємстві доцільно дотримуватись чіткого алгоритму облікових дій в разі надзвичайних ситуацій в контексті орендних взаємовідносин.

Відзначимо актуальність дистанційних взаємовідносин аграрного підприємства з орендарями та податківцями. Зокрема, можна передбачити дистанційний характер поновлення, перегляд та розірвання договорів оренди в умовах війни шляхом електронного документообігу та застосування кваліфікованих електронних підписів для учасників бізнес-відносин. Електронний формат подання податкової звітності був запроваджений ще до повномасштабного вторгнення, і в умовах війни актуальність діджиталізації податкового обліку не викликає наукових та практичних заперечень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для аграрних підприємств залучення земельних паїв та сільськогосподарської техніки на умовах оренди є ефективним інструментом забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Важливого значення набуває інформаційне забезпечення орендних операцій для прийняття ефективних управлінських рішень та податкової оптимізації. Укладання договорів здійснюється відповідно до вимог законодавства. Первинні документи орендних операцій є підставою для їх відображення в обліковій системі підприємства, оподаткування та формування податкової звітності.

В умовах повномасштабної війни орендні відносини в аграрному бізнесі обтяжуються через пошкодження та знищення орендованого майна, що вимагає оперативного реагування обліковців. Пропозиції автора передбачають алгоритм дій обліковців в разі втрати чи пошкодження орендованого майна внаслідок воєнних дій, що дозволить знизити фінансові втрати аграрного бізнесу, підвищити шанси на компенсацію витрат з боку держави, забезпечить стабільність орендних відносин та зміцнить правову позицію аграрних підприємств в орендних відносинах.

Перспективами подальших досліджень є розробка адаптивних рішень в контексті обліку та оподаткування оренди земельних паїв та сільськогосподарської техніки в умовах повоєнного відновлення аграрного бізнесу.



Рис. 3 Облікове забезпечення орендних відносин на підприємстві

** сформовано автором на основі власних висновків*



Список використаних джерел

1. Висіцька І. Оренда сільгосптехніки у фізособи: оформлюємо договірні відносини. *Головбух Агро*. 2022. № 22, листопад. URL: <https://agro.expertus.com.ua/10002601> (дата звернення: 10.08.2025).
2. Децюра С. Правила оренди земельних ділянок / паїв у фізосіб. *Податки & Бухоблік*. 2023. Грудень. №97. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/december/issue-97/article-127206.html> (дата звернення: 10.08.2025).
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства України №291 від 30.11.1999р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 12.08.2025).
4. Козюк З. Оренда транспорту й техніки: а екіпаж викликали? *Баланс*. 2019. № 14-15 (626-627), 15 квітня. С.17-20. URL: <https://balance.ua/news/post/arenda-transporta-i-texniki-ekipazh-vizivali> (дата звернення: 12.08.2025).
5. Кузуб М. Облік оренди земельних ділянок та паїв. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 2. Том 142. С. 94-108. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(142\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(142)07) (дата звернення: 10.08.2025).
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 14 «Оренда»: Наказ Міністерства фінансів України № 181 від 28 липня 2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0487-00#Text> (дата звернення: 11.08.2025).
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України № 318 від 31 грудня 1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 11.08.2025).
8. Павленко О. Оренда сільгосптехніки: з екіпажем чи договір підряду? *Податки & Бухоблік*. 2024. Грудень. №99. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2024/december/issue-99/article-131249.html?srltid=AfmBOooyNKMi6rOHxX4MCOXgkWCwgiEcoS4gichdO3TrWT61TVuL_K (дата звернення: 10.08.2025).
9. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 2 грудня 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 11.08.2025).
10. Подолянчук О. А., Олійник Я. Ю. Земельні ділянки: облік та оподаткування. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/99.pdf (дата звернення: 10.08.2025).
11. Посівні площі сільськогосподарських культур за їх видами. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.09.2025).
12. Про оренду землі: Закон України № 161-XIV від 06.10.1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text> (дата звернення: 10.08.2025).
13. Шепель Т. П., Вінтоняк А. А., Литвиненко Н. О. Організація обліку земельних відносин. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-163> (дата звернення: 10.08.2025).
14. Wang K., Lu J., Liu H., Fan X., Zhang L., Zhang S. A Study on Accounting for Suburban Agricultural Land Rent in a Chinese Context Based on Agricultural Ecological Value and Landscape Value. *Land*. 2023. Vol. 12(12), 2138. DOI: <https://doi.org/10.3390/land12122138> (дата звернення: 29.09.2025).
15. Onofri L., Trestini S., Mamine F., Loughrey J. Understanding agricultural land leasing in Ireland: a transaction cost approach. *Agricultural and Food Economics*. 2023. Vol. 11. Article number: 17 (2023). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-023-00254-x> (дата звернення: 29.09.2025).
16. Qian L., Lu H., Gao Q., Lu H. Household-owned farm machinery vs. outsourced machinery services: The impact of agricultural mechanization on the land leasing behavior of relatively large-scale farmers in China. *Land Use Policy*. 2022. Vol. 115, 106008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106008> (дата звернення: 29.09.2025).



17. Wentland S. A., Ancona Z. H., Bagstad K. J., Boyd J., Hass J. L., Gindelsky M., Moulton J. G. Accounting for land in the United States: Integrating physical land cover, land use, and monetary valuation. *Ecosystem Services*, Elsevier. 2020. Vol. 46 (C). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2020.101178> (дата звернення: 29.09.2025).

References

1. Vysitka, I. (2022). Leasing agricultural machinery from an individual: we draw up contractual relations. *Chief Accountant Agro*, 22, november. <https://agro.expertus.com.ua/10002601> [in Ukrainian].
2. Decyura, S. (2023). Rules for leasing land plots / shares to individuals. *Taxes & Accounting*, 97, december. <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/december/issue-97/article-127206.html> [in Ukrainian].
3. Instructions on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations. Order of the Ministry of Ukraine No. 291 (1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> [in Ukrainian].
4. Kozyuk, Z. (2019). Rental of transport and equipment: was the crew called? *Balance*, No. 14-15 (626-627), April 15, 17-20. <https://balance.ua/news/post/arenda-transporta-i-texniki-ekipazh-vizivali> [in Ukrainian].
5. Kuzub, M. (2022). Accounting for the lease of land plots and shares. *Scientia Fructuosa*, 142, 2, 94-108. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(142\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(142)07) [in Ukrainian].
6. National Accounting Regulation (Standard) 14 "Lease". Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 181 (2000). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0487-00#Text> [in Ukrainian].
7. National Accounting Regulation (Standard) 16 "Expenses". Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 318. (1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> [in Ukrainian].
8. Pavlenko, O. (2024). Lease of agricultural machinery: with a crew or a contract? *Taxes & Accounting*, december, No. 99. https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2024/december/issue-99/article-131249.html?srsId=AfmBOooyNKMi6rOHxX4MCOXgkWCwgiIEcoS4gichdO3TrWT61TVuL_K [in Ukrainian].
9. Tax Code of Ukraine. Law of Ukraine No. 2755-VI (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
10. Podolyanchuk, O. A., & Oliynyk, Ya. Yu. (2021). Land plots: accounting and taxation. *Effective economy*, 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.97> [in Ukrainian].
11. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Sown areas of agricultural crops by type. <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
12. On land lease. Law of Ukraine No. 161-XIV. (1998). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text> [in Ukrainian].
13. Shepel, T. P., Vintonyak, A. A., & Lytvynenko, N. O. (2023). Organization of accounting for land relations. *Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-163> [in Ukrainian].
14. Wang, K., Lu, J., Liu, H., Fan, X., Zhang, L., & Zhang, S. (2023). A Study on Accounting for Suburban Agricultural Land Rent in a Chinese Context Based on Agricultural Ecological Value and Landscape Value. *Land*, 12(12), 2138. <https://doi.org/10.3390/land12122138>.
15. Onofri, L., Trestini, S., Mammine, F., & Loughrey, J. (2023). Understanding agricultural land leasing in Ireland: a transaction cost approach, *Agricultural and Food Economics*, 11, article number: 17. <https://doi.org/10.1186/s40100-023-00254-x>.
16. Qian, L., Lu, H., Gao, Q., & Lu, H. (2022). Household-owned farm machinery vs. outsourced machinery services: The impact of agricultural mechanization on the land leasing behavior of relatively large-scale farmers in China. *Land Use Policy*, 115, 106008. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106008>.



17. Wentland, S. A., Ancona, Z. H., Bagstad, K. J., Boyd, J., Hass, J. L., Gindelsky, M., & Moulton, J. G. (2020). Accounting for land in the United States: Integrating physical land cover, land use, and monetary valuation. *Ecosystem Services*, Elsevier, 46 (C).
<https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2020.101178>.

Отримано:	12.09.2025	Beérkezett:	2025.09.12	Received:	12.09.2025
Прийнято до друку:	28.10.2025	Elfogadva:	2025.10.28	Accepted:	28.10.2025
Опубліковано:	17.12.2025	Megjelent:	2025.12.17	Published:	17.12.2025



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 нижченаведеній 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 (актуальність дослідження; мету роботи; предмет, 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 FÜZÖTT 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
А19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II. Берегове, 2025. Вип. 11 (2025). 512 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 імені Опаці Черч Яноша
при Закарпатському угорському університеті 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 №2657 (протокол №26 від «04» грудня 2025 року)*

Засновник наукового журналу:
Закарпатський угорський університет 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 університет 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 8485 від 23 жовтня 2025 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.*